

# الإدارة

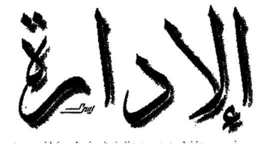
الملتقى الثانى لقيادات الإدارة العليا بالوزارات والهيئات الذى نظمه مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء


● مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية ●

المجلد الخامس والثلاثون ○ العدد الثالث ○ يناير - ابريل ٢٠٠٣


## المنظمات غير الحكومية وقضايا المجتمع

البيئة
البطالة
الإدمان
تنظيم الأسرة
التضخم السكاني




مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الخامس والثلاثون – العدد الثالث – يناير / إبريل ٢٠٠٣



القاهرة – ٢ شارع الشواربى – جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ – ٣٩٢٢٠٥١




## الاشتراكات

**داخل جمهورية مصر العربية**

- عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

**خارج جمهورية مصر العربية**

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

## اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جمعية الهندسة الإدارية
- الجمعية العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات





صفحة

- المنظمات غير الحكومية وقضايا المجتمع ٤
بقلم
د/ حسين رمزى كاظم

- الملتقى الثانى لقيادات الإدارة العليا بالوزارات والهيئات - مركز معلومات مجلس الوزراء. ٦
د. على السلمى
مهندس / نظمى نصر الله

- معدل تكلفة الفساد فى اتخاذ القرارات الرأسمالية. ٩
د. بشرى بدير غنام


## قـــواعـــد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، إذا توافرت فيها الشروط التالية :

★ أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها .

★ تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة . على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء.

★ تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى . وتصاغ فى لغة عربية سليمة .

★ تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة .

## السنوية

تسدد الإشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة ( إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

## الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة


صفحة


- إدارة أزمة التجويد فى التعليم الجامعى ٥٤
  بقلم.د / أحمد المصرى
- المعايير الدولية للمعرفة والمهارات المطلوبة فى خريجى الجامعة . ٥٨
  بقلم . د . مرفت مصطفى كمال
- الاستثمار الأجنبى وأثره على العمالة فى الدول النامية ٩٩
  ترجمة / غادة طه
  اشراف ومراجعة ترجمة / عفت البهى
- السياحة والتنزه فى المناطق الريفية حالة مقاطعة Wales ١٠٣
  د .غادة عادل حمودة
  د. منى فاروق حجاج





رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١


## النشر

# المنظمات غير الحكومية .. وقضايا المجتمع

د. حسين رمزى كاظم

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة الكثير من المتغيرات الدولية والإقليمية المعاصرة التى فرضت على كافة الدول تحديات كبرى تطلبت اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، والمشاركة الفعالة من كافة قطاعات المجتمع الحكومية وغير الحكومية من أجل إحداث التنمية الشاملة والمستدامة فى مجالات العمل المختلفة.

ولقد أكد الرئيس محمد حسنى مبارك فى كلمته أمام المثقفين فى معرض القاهرة الدولى للكتاب أن جهود التنمية الشاملة يجب ألا تقتصر على القطاع الحكومى فقط، بل يجب أن تمتد أيضا إلى القطاع الأهلى الذى ينبغى أن تقوم به المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية فى دفع مسيرة التنمية الشاملة والمشاركة فى إيجاد حلول لقضايا المجتمع.

ولاشك أن مشاركة المنظمات والمؤسسات الأهلية فى خدمة قضايا تنمية المجتمع فى مصر، إنما تعد ضرورة واجبة تتزايد أهميتها يوماً بعد يوم، وتتأكد فعاليتها بين الحين والأخر، لأنها تتأسس على مبدأ المشاركة والمؤازرة من جانب الجهود التطوعية لمساندة جهود القطاع الحكومى، كما أنها تعد أيضا تعبيراً صادقاً عن المسئولية الإجتماعية التى تتحملها تلك المنظمات قبل المجتمع.

وفى ضوء ذلك، فقد بات ضرورياً، ماتقتضيه المرحلة الحالية من العمل الوطنى من ضرورة بذل أقصى الجهود لتعميق وتفعيل دور المنظمات والمؤسسات الأهلية والجمعيات الخاصة فى خدمة قضايا المجتمع ومعايشة همومه، والمعاونة فى حل المشكلات العديدة والمتزايدة التى تواجهه، ولعل من أهم تلك القضايا هى قضية التضخم السكانى، البطالة، البيئة، الإدمان، تنظيم الأسرة، وغيرها من

# المنظمات غير الحكومية .. وقضايا المجتمع

المشكلات التى تفرض ضرورة السعى الدائم والمشاركة الفعالة من أجل إيجاد حلول لها .

ومن المؤكد أن العمل الأهلى فى مصر ، إنما يحظى برعاية كاملة من جانب الدولة بكافة مؤسساتها الرسمية ، إدركاً لأهمية وضرورة تكاتف وتضامن مختلف قطاعات المجتمع الحكومية وغير الحكومية للقيام بدور أكثر إيجابية فى خدمة قضايا المجتمع ، وغنى عن البيان أن السيدة الفاضلة **سوزان مبارك** تبذل جهوداً حثيثة وملموسة لدعم وتشجيع ومساندة العمل الإجتماعى التطوعى ، وترعى منظمات ومؤسسات المجتمع المدنى ، وتدعو إلى ضرورة تقديم مزيدا من الإسهامات الإيجابية لتطوير أنشطة الجمعيات والمؤسسات الخاصة بما يتفق مع روح العصر ومتطلباته .

ولقد إهتمت الدولة بالعمل التطوعى وأعطته أهمية خاصة من خلال تنظيم الجهود التطوعية وبناء إطار قانونى تشريعى يحكم مسار أعمالها ، ويحدد الركائز الأساسية لتوجهاتها ، ويوفر بنية أساسية قانونية تحمى شرعية وجود العمل الأهلى والتطوعى .. وهو مادعا الحكومة إلى إصدار قانون جديد لتنظيم عمل الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، وهو القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الذى يحمى العمل التطوعى ، ويمده برافد الشرعية ، بعد ماازدادت الحاجة إليه فى شتى مجالات العمل الإجتماعى فى مصر .

ومن ثم فإن الدعوة إلى تحديثه وتطوير المجتمع بفكر جديد ، إنما يتطلب التحول من المفاهيم والسلوكيات وأنماط التفكير القديمة والكلاسيكية ، إلى التوجهات المصرية الحضارية الحديثة ، بما يتواكب مع روح العصر ومستجداته .. الأمر الذى يفرض مسئوليات كبيرة على المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية والجمعيات الخاصة التى بلغت أعدادها إلى مايقرب من ١٧ ألف جمعية تغطى أنشطتها النوعية كافة مجالات التنمية ، وهو مايتطلب ضرورة تفعيل أدوراها ، وتنشيط خطط وبرامج العمل بها ، للقيام بالمهام الموكولة إليها ، والوفاء برسالتها لخدمة قضايا المجتمع وتحقيق آماله ومتطلباته .

●●●

# الملتقى الثاني لقيادات الإدارة العليا بالوزارات والهيئات الذى نظمه مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء فى ٢٠٠٣/١/٢٨

**عقد بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء يوم الثلاثاء ٢٠٠٣/١/٢٨ ندوة لقيادات الإدارات العليا بالوزارات والهيئات حول المفاهيم والأساليب الحديثة وقد اشتملت الندوة على أوراق عديدة الغرض منها مايلى:**

## أولا نماذج التميز الإدارى الأوربى الأمريكى اليابانى

### كلمة للسيد الأستاذ الدكتور / علي السلمى

حيث تحدث سيادته على « إدارة التميز كمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقه تحقق لها قدرات فعالة فى مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية

كما يكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية .

### واستعرض سيادته بعض النماذج

١ - النموذج الأوربى لإدارة التميز بعناصره وتقيمها النسبى :

- المكنات ( القيادة / الناس / السياسات والاستراتيجيات / العلاقات / العمليات ) .
- النتائج ( للناس / للعملاء / للمجتمع / نتائج الأداء الرئيسية ) .

٢ - النموذج الأمريكى « جائزة Baldrige » بعناصره : ( القيادة / التخطيط الاستراتيجى / التركيز على العملاء والسوق / المعلومات والتحليل / التركيز على الموارد البشرية / إدارة العمليات / نتائج الأعمال ) .

### ويعتمد تحديد القيم لعناصر النموذج على ثلاثة محاور كالتالى:

- المدخل أو الأسلوب الذى تعتمده الإدارة لتوفير العنصر
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب فى التطبيق الفعلى .
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل .

٣ - النموذج اليابانى « نموذج Deming » ، والنموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها .

### وتتحدد المعايير التى يتم قياس المنظمات على أساسها فيما يلى:

( السياسات / التنظيم والتنمية / المعلومات / أسلوب تحليل المشكلات / التخطيط للمستقبل / التعليم والتدريب / تأكيد الجودة / تأثيرات الجودة / التنميط / الرقابة ) .

***ثم إقترح سيادته نموذج برؤية مصرية عربية بمسمى « دليل المدير الذكى » لتحقيق إدارة التميز » وينقسم إلى عدد من المهام كالتالى :***

١ - الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم « إدارة التميز » .

٢ - الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط .

٣ - الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية .

٤ - إعداد وتفعيل البناء الاستراتيجى المتكامل للمنظمة .

٥ - إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية .

٦ - تأكيد التوجه بالسوق فى كافة عمليات الإدارة .

٧ - بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العملاء .

٨ - بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية .

٩ - إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمه التقنية .

١٠ - بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية .

١١ - بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات .

١٢ - بناء شبكة الإتصالات ونظم المعلومات المتكاملة .

١٣ - بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسس المتكامل .

١٤ - بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة .

١٥ - بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر.

**وهذا الإطار يكرس العمل الجماعى والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة فى هذا المشروع الكبير بإعتباره مسئولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا .**

**وعلى المدير أن يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات منظمته وظروفها وخصائصها .**




# الإدارة بالجودة الشاملة، ومجموعة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠/٢٠٠٠

## دكتور مهندس / نظمى نصر الله حيث تحدث سيادته

❖ منظمة التجارة العالمية والمواصفات الدولية للمنتجات والخدمات الأيزو ٩٠٠٠ .

❖ وإتفاقية الموانع الفنية للتجارة ( TBT) والتى إلتزمت بها مصر وذلك من منظور علاقة هذه الإتفاقية بالمواصفات الدولية والدور الخطير الذى يلعبه مدى الإلتزام بهذه المواصفات فى تسهيل التبادل التجارى الدولى ومدى مايسببه عدم الإلتزام بها من إعاقة للتجارة الخارجية وإحداث الضرر بإقتصادياتها .

وهذه الإتفاقية تقوم على ستة مبادىء رئيسية على هيئات المواصفات مراعاتها وهى :

( الشفافية / الإنفتاح والاستماع لكل الآراء وتحليلها / النزاهة / كفاءة الأداء وإرتباطه بالمواقع - ضرورة الترابط المنطقى للمواصفات / التطوير المستمر ) .

## الإدارة بالجودة الشاملة

❖ المبادىء وأسس الإدارة بالجودة الشاملة .

❖ أهم الإتجاهات فى الإدارة بالجودة الشاملة لكل من دمنج Deming وجوران guran ، كروسبى Crosby .

❖ المبادىء الأساسية للإدارة بالجودة الشاملة والتى إتخذت أساسا للمواصفات أيزو ٩٠٠٠ الجديدة إصدار عام ٢٠٠٠ وهى :

١ - العملاء هم محور عمل المنشأة والقوة الدافعة لها .

٢ - القيادة .

٣ - نظرية المشاركة الكاملة .

٤ - أسلوب الإدارة بالعمليات .

٥ - استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة .

٦ - التطوير المستمر.

٧ - اتخاذ القرارات بناء على حقائق ودراسات واقعية .

٨ - العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصلحة مشتركة .

**مجموعة المواصفات أيزو ٩٠٠٠ إصدار عام ٢٠٠٠ الإتجاهات والمكونات الأساسية حيث تعرض سيادته إلى :**

❖ تعريف بمجموعة المواصفات أيزو ٩٠٠٠ وأسباب تعديل إصدار عام ١٩٩٤ إلى إصدار عام ٢٠٠٠ .

❖ متطلبات مستخدمي المواصفة .

❖ الإتجاهات الأساسية للتعديل .

❖ والهيكل الأساسى للمواصفات الجديدة .

❖ ثم كيف تنتقل المنظمة من المواصفات الحالية إلى المواصفات المعدلة .

# معدل تكلفة الفساد في اتخاذ القرارات الرأسمالية

## ( أسلوب حسابي مقترح )

إعداد الباحثة : د . بشرى بدير غنام
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة الأزهر
والأستاذ المشارك حاليا بجامعة الملك سعود / . فرع القصيم

هناك صحوة عالمية الآن تجاه مكافحة الفساد الذي أخذ يجتاح كل مجالات الحياة بكل من الدول المتقدمة و النامية، و لذلك تقتضي اعتبارات المصلحة العامة محاربته للحد من خسائره المادية و المعنوية المصاحبة له .

و الفساد الذي اقتصر عليه موضوع الدراسة هو ذلك الذي يتفشى بمنظمات الأعمال، أي الفساد الإداري الذي قد يتخلل عملية صنع و اتخاذ القرارات المالية ( و التي منها القرارات الرأسمالية لضخامة التدفقات النقدية الخارجة عنها ) بسبب الأخطاء التي ترتكب في تطبيق أحد خطوات المنهج العلمي الذي تقوم عليه هذه العملية، و التي من أهمها سوء تخير المدير للأدوات أو الأساليب التي يمكن أن يستند عليها عند مفاضلته بين بدائل الحلول المتاحة محل انتقاء افضلها .

و الفساد الإداري الذي يرتكب ببيئة الأعمال ينظر اليه على انه عملية متكاملة الأطراف process تتكون من مدخلات ( عوامل شخصية و بيئية ) و مخرجات تتفاوت صورها ما بين مخالفات : مادية ملموسة كالتزوير و الرشوة و المحاباة ، وأخرى معنوية كالإحباط و اللامبالاة ، و هي كلها نتائج تؤدي في النهاية إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة تؤثر سلبا على رؤوس أموال قطاع الأعمال .

لهذا تمثل هدف البحث في محاولة لفت أنظار المسؤولين من المديرين أو المراقبين إلى خطورة عدم الالتزام بالأسس العلمية بشان حل المشكلات الإدارية و ذلك من خلال طرح احد المشكلات الرأسمالية، والاستعانة بأداتين كميتين إحداهما تقليدية كأسلوب التخصيص assignment المتعارف على استخدمه في هذا الشان و اداة اخرى آلية أكثر تقدما و ملائمة لطبيعة بيانات المشكلة كأسلوب البرمجة الديناميكية Dynamic programming رغم حاجته لمهارات متميزة عند صياغة أوامر الإدخال لبيانات المشكلة .

وعليه اقترحت الدراسة معادلة رياضية ( معادلة حساب تكلفة الفساد ) لقياس حجم الأموال التي يمكن أن تضيع على المنظمة من جراء سوء اتخاذها لقراراتها الرأسمالية و التي افادت الإجراءات التطبيقية للمعادلة أن حجم التكاليف التي تنجم عن هذا القصور يمكن أن تصل لنحو ٧٠٪ في المتوسط عن كل ريال محل الاستثمار في أحد الأصول الرأسمالية المستهدفة .

كذلك انتهى البحث باقتراح استراتيجية متكاملة لمقاومة الفساد الإداري يتوقف كفاءة تنفيذها وإيجابية نتائجها على مدى تعاون ثلاثة أطراف أو مستويات على قدر واحد من الأهمية هي كل من المدير صانع القرار، و حكومة الدولة، و جهود حكومات الدول معا .

## ١ – تمهيد ( عالمية الفساد ) :

إن تجنب الوقوع في الأخطاء والسعي نحو طريق الصواب من الأمور التي تحث عليها كل الأديان السماوية لما تحققه من امن و طمانينة للمواطن و المجتمع ككل .

والمنظمات التجارية على اختلاف انشطتها بالمثل في امس الحاجة لهذا الأمن وهو ما لا يتحقق إلا بتجنبها للأخطاء المكن الوقوع فيها اثناء ممارساتها الإدارية والتجارية بما يقضي باهمية البحث عن معايير الصحة او الكفاءة الواجب الالتزام بها لبلوغ اعتبارات هذه السلامة المنشودة .

وقد تعددت في الآونة الأخيرة الكتابات والدراسات التي تتطرق لموضوع الفساد Corruption و الذي اصبح يعتري كثير من مجالات الحياة سواء ما يتعلق منها بالأفراد ( و هو ما يخرج عن نطاق الدراسة ) او بالمنظمات في ممارساتها المختلفة للأضرار التي تلحق بالآخرين سواء ممن كانوا ملاكا او عملاء أو موردين .

وصور الفساد عديدة ومتنوعة وكلها تقع تحت وطاة حرمانية القانون السماوي والتشريعات الوضعية المستمدة منه لما يسببه هذا الفساد من خسائر مادية ومعنوية للمجتمع، ولهذا فإن الصحوة تجاه مكافحته تعد ضرورة ملحة لا تقتضيها الاعتبارات الدينية فقط بل اعتبارات المصلحة العامة .

و لهذا كان تقدم الشعوب ورفاهيتها مرهون بمدى مقدرتها على مكافحتها لأوجه الفساد الذي يسري بأنظمتها المختلفة، وذلك بالطبع لتعدد اضراره التي تلحق بالوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، فقد ثبت تطبيقيا و تاريخيا إن أزمات الشعوب لا ترتبط في المقام الأول بالصدمات الاقتصادية او بنزعات التغيير التي تحدث في أوجه أنظمتها الاقتصادية (كما وحدث بالاتحاد السوفيتي الذي اضطر اخيرا بعد سنوات طويلة إلى تحويل نظامه الاقتصادي من التخطيط المركزي إلى نظام السوق الحر) وإنما يرتبط الأمر اساسا بمدى انتشار الفساد القادر على النمو thrive و الغزو Preying لأنظمة السلطات الحكومية.[١]

والفساد بطبيعته لـه الكثير من الدرجات، إلا أنه بشكل عام يمكن التمييز بين نوعين منه :

- فساد يبدو عديم الضرر لصاحبه المرتكب المفسدة لتدخل نصيب من الحظ أو قدر من المهارة في عدم كشفه من قبل الآخرين بسبب عدم إضافته لسلبيات مادية للغير باستثناء مجرد إثارة بعضا من الغل أو الحسد أو الحقد في الأنفس، وهي كلها مجرد أوجه ضرر معنوية .

- و هناك الفساد البالغ الضرر بصورتيه المادية و المعنوية و خاصة عندما يتصل بالغير بدءا بالعاملين في المنظمة أو بمن تتعامل معهم من خارجها حتى أعلى مستوى بالدولة، ولعل من اهم اشكال هذا الفساد سوء استخدام المرؤوسين للسلطات المفوضة إليهم وانتشار نظم المحسوبية وهي كلها صورا ترتبط ببيئة العمل الأمر الذي قد يوفر للفرد فرصا سانحة لاستغلالها في تحقيق مآربه الشخصية .

ويعد الفساد امرا واقعا سواء بمنظمات الأعمال مهما صغرت أو كبرت احجامها، وبالدول ايضا مهما ارتقت او تخلفت، و هو في مجمله لا يقتصر على المجال الاقتصادي فحسب بل يمتد إلى كل من المجالات السياسية والاجتماعية و التكنولوجية ( مثل سرقة بعض المعلومات باقتحام شبكات الحاسب الآلي، أو محاولة تدمير المعلومات المخزنة بالحاسبات أو ببث رسائل فيروسية بقصد الضرر ) .

لكل ما تقدم فقد اكتسب انتشار الفساد صفة العالمية Corruption's Universality حتى انه أصبح قضية تجتاح كل من الدول النامية و المتقدمة و الأخرى التي في مرحلة التحول Countries in transition ، و لعل ما يؤكد ذلك انه هناك من الدول ما قد اعلنت صراحة و بكل شجاعة عن معاناتها لهذا الفساد من خلال إعدادها و نشرها لقاموس Dictionary خاص بها يعكس مظاهره المتفشية بها مثل دولة فنزويلا ثم فرنسا التي قد تبعتها في انتهاج هذا السلوك ، وهكذا فإن الفساد يعتبر حقيقة ينشأ و يتخلق في الدول الغنية و الفقيرة وسواء بقطاعها العام أو الخاص حتى انه صار اشبه بالتلوث البيئي pollution

او بالأوبئة المرضية فكلاهما يتواجد بأي أرض وإن كان بدرجات متباينة وبتأثيرات مختلفة بحسب المناطق أو البلدان أو الأنظمة السائدة.[٢]

لهذا تأتي مهمة مقاومته ومكافحته كضرورة حتمية لإضراره التي تؤذي بمرتكبيه وبمن حولهم في شكل خسائر سواء مادية او معنوية او كلاهما .

والمخاطر المعنوية المصاحبة لمخالفات الفساد عديدة يصعب تجاهلها، فهي على الرغم من أنها عبارة عن جوانب غير ملموسة تتولد في أعماق الفرد وترتبط بجوارحه الحسية إلا أن عواقبها وخيمة لأثارها على كل من :

— مرتكب المفسدة : أن مرتكب المفسدة قد يكون فردا طبيعيا أو جهة إعتبارية كمنظمة تجارية أو مصلحة بأكملها او وزارة ( و هو ما يعرف بالفساد الحكومي Government Corruption او السياسي Political Corruption ) وعلى الرغم أن مرتكب المفسدة عادة ما يتصور من الوهلة الأولى استفادته من منفعة مؤكدة لشخصه لتمتعه بصلاحيات تعينه على ارتكابها أو لنجاحه في اكتساب علاقات مع شخصيات متميزة تساعده على إنجاز ذلك إلا إنه سرعان ما يتحول هذا التصور واقعيا إلى رماد ( إن جاز التعبير ) لحكمة إلهية ، وهي " أن كل ما يأتي سريعا بشكل غير مشروع يضيع و لو بعد حين " .

— المتضرر من الفساد : وهو عادة ما يكون اكثر من فرد إن لم يكن نظاماً أو مجتمعاً بأكمله، وأوجه التضرر في تلك الحالات تكون أشد قسوة لأنها تمتد لتشمل فئة أوسع كما هو في حالة ارتكاب وقائع الابتزاز أو القهر الذي يؤدي إلى تخلي الكثيرين عن حقوقهم المشروعة مما يتسبب في نشر الإحباط .

## ٢ ـ مشكلة وحدود الدراسة : ( الفساد ـ القرارات الرأسمالية )

### ٢ / ١ الفساد وأسبابه :

تتمثل معايير الحكم على كفاءة المنظمات التجارية من خلال مدى سلامة تركيبة هياكلها المالية أساساً والتي تعكس بدورها مدى خلوها من كل اشكال الفساد .

والفساد يمكن أن ينظر إليه على أنه كل تصرف أو سلوك يحيد عن المسار الصحيح فيؤدي إلى انحراف، و لذلك يمكن تصنيف أشكاله لنوعين هما :

**الفساد المادي:** وهو الذي يمارسه بعض العاملين في المنظمات في صورة قبول الرشوة bribery إما من أفراد لأهداف التعيين بأحد الوظائف أو جهات عمل أخرى لأهداف تخصيص وإرساء أحد العطاءات عليها، و الاختلاس embezzlement من أموال المنظمة، والتزوير forgery بالتلاعب في الحسابات الختامية لإبراز المصروفات المقيدة بمبالغ تزيد عن حقيقتها، و السرقة theft للمواد والبضائع و مكونات الإنتاج من المخازن بالتدخل غير المشروع في حسابات الوارد والمنصرف .

**الفساد المعنوي ( السلوكي ) :** و تتنوع أشكاله، و هو يؤثر على العلاقات الإنسانية الواجبة بين العمال بعضهم البعض أو بين الإدارة و العاملين، و من أهم أشكاله كل من :

- البطش المتعسف من الرئيس لمرءوسيه .
- التحيز في اتخاذ القرارات الإدارية لأهداف شخصية أو تنظيمية بالمقام الأول .
- المحاباة nepotisms لأحد أو لبعض الأفراد دون غيرهم من العاملين بالمنظمة.
- الاحتيال fraud وذلك بسوء استغلال البعض للصلاحيات المخولة إليهم في تقديم تيسيرات أو تعقيدات ( و التي قد يكون لها الصبغة القانونية كما هو الحال في مجال الجمارك) لبعض أفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة مقابل مكاسب شخصية .
- الابتزاز extortion وذلك بالتلاعب والاحتيال على طالبي الخدمة من المنظمة من خلال الإمكانات التي يمتلكها المبتز كقوة تهديده بعدم إسداء الخدمة المطلوبة إلا بالحصول على مبالغ نقدية أو عينية أو خدمية متفق عليها أو بقوة القهر بالحرمان من حقوق وظيفية مستحقة كالترقية أو المكافئة .
- الإهمال negligence حيث التهاون في أداء الواجبات المفروضة على كل فرد بالمنظمة كعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وتعمد إهدار وقت العمل، وعدم الدقة في الأداء وغيرها .

وكل هذه الصور المختلفة للفساد تتواجد بكل منظمة وبكل مجتمع ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لعوامل عدة يمكن تقسيمها لنوعين من الاعتبارات يرجع بعضها للفرد وأخرى تؤول لبيئة العمل نفسه ( أي المنظمة و البيئة المحيطة بها ) كما يلي :

١- العوامل المتعلقة بالفرد : وهي عديدة ومنها :

- الجنس ( ذكر / انثى ) : حيث يلاحظ ان معظم مخالفات وقضايا الفساد تاتي من الرجال ، ويرجع ذلك لمسئولياتهم الأسرية فضلاً عن تدني حالات الشعور بالخوف او التردد لديهم ( أي الجبن إن جاز التعبير ) الذي يكون اكثر شيوعا مقارنة بالنساء .

- الحالة الاجتماعية ( متزوج أو اعزب ) : كلما زادت الأعباء والمسئوليات الأسرية كلما زادت الضغوط الاقتصادية على رب الأسرة لينجرف نحو تيارات الانحراف كمحاولة لزيادة موارده المالية مقارنة بالفرد الأعزب الذي تقل أعباءه عنه نسبيا .

- الوازع الديني : تحث الأديان السماوية بشكل عام والدين الإسلامي بشكل خاص بالعدل والأمانة والإتقان في الأداء، هذا بالإضافة إلى ما تنص عليه القوانين الوضعية بجميع المجتمعات ايضا باهمية التمسك بمثل هذه الأخلاقيات حفاظا على كيانات دولها من الانهيار .فزيادة جرائم الانحراف مرهونة بغياب الوازع الديني الذي ينشأ عليه الأفراد لدرجة كبيرة .

- السن : إن حَداثة عُمر الفرد تجعل اعتبارات طموحه نحو الترقي أو الاكتساب المادي اكثر دافعية للانحراف، و كذلك نفس الأمر للفرد الأكثر تقدماً في السن حيث يكون قد بلغ للمستوى الذي تزداد فيه مهاراته و قدراته نحو اقتراف أشكال الانحراف غير التقليدية في سياق من الحذر والبُعد عن الشبهات لخبرته الطويلة بدقائق وخبايا وظيفته .

- المستوى التعليمي : كلما قل المستوى التعليمي للفرد كلما قد ازدادت فرصته للانحراف الوظيفي و ذلك لرغبته الملحة في زيادة مكاسبه عوضا عن شعوره بتواضع مستواه التعليمي قياسا بقرينه المؤهل علمياً و التمتع بمستوى مادي واجتماعي

افضل منه نسبيا ( و إن كان في الوقت الحالي جرائم الانحراف لا تفرق بين المستويات التعليمية للمقترفين لها ) .

٢- العوامل المتعلقة ببيئة العمل : و منها ما يؤول لكل من :

**الإدارة :** إن الجهاز الإداري بما يشمله من مستويات إدارية مختلفة يقع على عاتقه دوراً يصعب تجاهله فيما يتعلق بانتشار الفساد بكافة أرجاء المنظمة، و هنا يجدر التنويه إلى انه كلما غلبت على تصرفات القيادات و بالأحرى المستويات العليا سمات التهاون والتراخي في توقيع الجزاءات الرادعة على المنحرفين تسبب ذلك في سرعة تفشي الفساد و انتقال عدواه إلى العاملين حتى السويين منهم، في حين أن القيادات التي تتبع أساليب الترهيب الموضوعي بشأن التصدي للمخالفات المرتكبة بحزم أولا بأول بواسطة أنظمتها القانونية الحادة فإن الفساد سرعان ما يتقلص أمام كل ذلك كما و نوعاً .

**البيئة المحيطة :** إن الظروف البيئية التي ينشأ ويعمل فيها الفرد كثيرا ما تكون لها تأثيرًا على مدى شفافيته من عدمها، ولعل من أهم هذه الظروف :

- الاعتبارات الاقتصادية : و يأتي في مقدمتها محدودية الدخل الذي يحصل عليه الفرد يومياً أو اسبوعياً أو شهرياً من عمله ، والذي قد لا يتفق وأعباءه الشخصية أو الأسرية فهي كثيراً ما تمهد له المبرر لاستباحته للأعمال الغير مشروعة لزيادة مكاسبه بأي وسيلة، هذا بالإضافة إلى إذا ما إذا كانت الحالة الاقتصادية العامة للدولة يغلب عليها الكساد .

- الاعتبارات الاجتماعية : كثيراً ما تكون الأوضاع الاجتماعية السائدة بالمجتمع (كعدم توافر فرص العمل المناسبة ) أحد الأسباب التي تدفع الأفراد لارتكاب المفاسد المختلفة.

- الاعتبارات التكنولوجية : أن التقدم التكنولوجي باختراعاته المستحدثة أصبح له دوره في تشجيع الأفراد على ارتكاب صور مذهلة من مفاسد الاختلاس والخداع والسرقة بأساليب متقدمة و متقنة يصعب اكتشافها في كثير من الأحيان .

- الاعتبارات السياسية : إن العولمة بتياراتها العريضة الممتدة عبر الدول لها تأثيرها النسبي في انتشار مفاسد الأعمال خاصة بعد التطور السريع في أساليب الاتصال بين أجزاء العالم مما سهّل من وقائع تزوير التراخيص و التصاريح والاحتيال والرشوة لأهداف تيسير الصفقات التجارية والمالية عبر المحيطات تحت اتجاه إذابة الفروق السياسية من خلال نصوص الاتفاقيات الدولية (مثل اتفاقية التجارة العالمية Gatt )التي تشجع على حرية ممارسة الأعمال للدول الأعضاء .

من كل ما تقدم فإنه لابد و أن تنشا عن كل هذه الانحرافات تبعات عديدة تتفاوت ما بين :

تبعات معنوية : وهي التي تتمثل في تفشي الإحساس بالظلم سواء من قبل العاملين الذين تضرروا من جرائم أقرانهم أو من قبل المتعاملين الذين عجزوا عن الحصول على خدماتهم المستهدفة كغيرهم، بما يؤدي إلى تحول سلوكيات الاستقامة لدى هؤلاء لسلوكيات او تصرفات سلبية امتثالا بغيرهم ممن احترفوا أشكال الفساد المختلفة من جهة و كرد فعل طبيعي لفقدانهم لحقوقهم من جهة اخرى.

وتبعات أخرى مادية : وهي التي تتفاوت درجات سلبياتها ارتفاعا وانخفاضا تبعاً لنوع جريمة الفساد نفسها، فوقائع الاختلاس والإهمال في الأداء كلها من الأمور التي تحمّل المنظمة مزيداً من المصروفات، في حين أن وقائع الغش والاحتيال والابتزاز على الرغم ما تحققه من مكاسب مادية لأصحابها إلا إنها تتسبب في إصابة لمنظمة أيضا بقدر من التسيب الذي سرعان ما يصبغ تصرفات العاملين بالأنانية او بالإهمال في اداءهم لإعمالهم بما يؤثر على مستوى ربحيتها بالانخفاض .

وهكذا يتضح أن الفساد يُعَد نظاما (او عملية process ) يتكون من مدخلات ومخرجات يمكن إيجازها من خلال الشكل التالي .

مدخلات الفساد

عوامل شخصية :
* الجنس
* التعليم
* الخبرة
* السن

عوامل اخرى :
* اقتصادية
* اجتماعية
* تكنولوجية
* سياسية

مخرجاته :

المعنوية
* التعسف
* التحيز
* الإهمال
* المحاباة

المادية
* الرشوة
* السرقة
* الغش
* الابتزاز

خسائر مالية

الشكل رقم (١) نظام الفساد ببيئة الأعمال .

و هكذا يتبين أن الفساد كامر واقع برغم تفاوت درجات تاصله من فرد لآخر او من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر إلا انه على مستوى منظمات الأعمال لا يقتصر على فئة المنفذين دون المدراء بل يتواجد لدى كلتا الفئتين .

إلا أن موضوع الدراسة يركز على الفساد الذي يمكن ان ينشا لدى فئة المديرين بأي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي باعتبارهم لمسئوليتهم عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي هي محل الاستجابة من قبل فئة المنفذين ، فمما لا شك فيه إذا ما تخلل الفساد احد مراحل هذه العملية فسرعان ما سينعكس القصور على نتائج التنفيذ الذي يتسبب بدوره في الانحراف عن الغايات الرئيسية المستهدفة من جهة ومعاناة الكيانات الاقتصادية من التخبط والخسائر المادية المتكررة من جهة اخرى .

وهكذا فنظرا لكل هذه العواقب المالية الخطيرة يكون من المناسب تناول الفساد الإداري للوظيفة المالية بقراراتها التي تؤخذ بشان التخطيط والتنظيم و المراقبة لحركة الأموال الداخلة والخارجة في منظمات الأعمال .

## ٢ / ٢ علاقة الفساد بالقرارات الرأسمالية :

على الرغم من تعدد القرارات المالية وتنوعها وعلاقاتها المباشرة بالوظائف الرئيسية للمشروع ( كشئون العاملين، والشراء، والإنتاج، والتسويق ) إلا ان الدراسة ستقتصر على تناول احد انواع هذه ا لقرارات والتي تكون اكثر عُرضى للفساد عن غيرها، وهي تلك التي

تختص بكيفية المفاضلة والاختيار بين البدائل الرأسمالية بشأن التوصل للقرار الرأسمالي الصائبgood capital decision.

ولعل من المفاسد الإدارية التي يمكن أن تتخلل مجال اتخاذ القرارات الرأسمالية كل من :

• تحيز متخذ القرار لأحد المقترحات عن غيرها دون الاكتراث بالمصلحة العامة للمنظمة أو بإمكاناتها الحالية و المرتقبة .

• عدم الجدية في البحث عن الأدوات أو الأساليب العلمية اللازمة لإجراء الدراسة الموضوعية عن البدائل موضوع الدراسة تحسبا للقرار الأفضل (صاحب اقل خطر و أكبر ربح مثلا) .

وعليه فإن النتيجة الحتمية لمثل هذه المفاسد هو ارتفاع تكلفة تنفيذ القرارات الرأسمالية المعيبة، ومن ثم فمشكلة الدراسة يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي :

**"ما هي تكلفة المباشرة للفساد التي يمكن أن تتحملها المنظمة من جراء عدم توفيق الإدارة في اتخاذ إحدى قراراتها الرأسمالية بسبب قصورها في تطبيق أحد خطوات المنهج العلمي الواجبة ؟ "**، و الخطوة التي خصها البحث بالاهتمام من جملة الخطوات هي تلك التي تتعلق بكفاءة الاختيار للأداة التي يمكن أن يستند إليها في تحليل البيانات المالية المتعلقة بمشكلاتها الرأسمالية انتقاء للبديل الأنسب من بين جملة بدائل الحلول المقترحة، و مرجع الاهتمام بهذه الخطوة ان المصروفات الرأسمالية capital expenditures تعد من اكثر القرارات المالية خطورة لضخامة المبالغ التي تنفق في اقتناء الأصول الثابتة ( وبالأحرى في المنظمات الصناعية و بعض المنظمات الخدمية ) مقارنة بالأصول المتداولة الأمر الذي يكسبها خاصية التأثير المباشر على الربحية، فالقرارات الرأسمالية الجيدة good decisions تعرف بأنها تلك القرارات التي تصيب الإدارة في اتخاذها حيث تأثيرها الإيجابي على معدل عائد الاستثمار، هذا بالإضافة إلى اعتبارات اخرى تتعلق بصعوبة تعديلها أو التراجع عنها إذا ما أكتشف عدم ملاءمتها للإضرار البالغة التي يمكن أن تترتب على ذلك .

ولعل المثل الواقعي المشهور عن ذلك هو ما قد وقع لشركة Lokheed لإنتاج أساطيل الطيران التجارية، فقد وقعت الإدارة ببداية عهدها في خطأ تحديدها لنقطة التعادل بتقدير عدد الوحدات الواجب إنتاجها بنحو ٢٠٠ طائرة،إلا أن الدراسة التحليلية افادت فيما بعد عدم مناسبة هذا التقدير و أن نقطة التعادل الواجبة تقضي بزيادة حجم الإنتاج كثيرا عن هذا الرقم مما حملها هذا الخطأ انخفاضا في ربحيتها أدى إلى هبوط سعر السهم من ٣٧ دولار إلى ٣ دولار فقط .[٣]

وهكذا يتضح أن القرارات الرأسمالية تعد من أحد دعائم نجاح أو فشل المنظمات و أنها من أكثر القرارات مساسا بمستقبلها بدرجة كبيرة .

والقرارات الرأسمالية محل الدراسة لا تتعلق فقط بشراء أو استئجار الأصول الثابتة مثل الأثاث والآلات والمعدات وخطوط الإنتاج حيث توجد أنواع أخرى مثل :[٤]

- قرارات تتعلق بالإحلال replacement وهي التي تختص بالمفاضلة بين المشاريع الرأسمالية البديلة كتلك التي تتعلق إما بالصيانة لمقتنيات المنظمة الملموسة maintenance of Business حفاظاً على طاقتها الكلية من الانخفاض او بإحلال اصولها الآيلة للاستهلاك بخدمات و طاقات أخرى مثل بدائل الاستخدام بمزيد من العمالة أو بأنواع أخرى من الوقود كالكهرباء أو الطاقة الشمسية.

- قرارات تتعلق بالتوسع و ذلك بإضافة طاقات جديدة لكل من طاقتي الإنتاج والتسويق الحالية وما يستتبعه ذلك من زيادة مباشرة في المصروفات الرأسمالية لمقابلة هذه الزيادة بكل من خطوط الإنتاج أو بالرقعة التسويقية.

- قرارات رأسمالية تتعلق بحركات الاندماج mergers أو الانضمام consolidation وهي أكثر الاتجاهات سوادا الآن على الساحة العالمية كما هو الحال بشركات السيارات الكبرى الأمريكية واليابانية .

- قرارات رأسمالية ضرورية لأغراض تلبية comply متطلبات التشريعات التي تفرضها الحكومات والنقابات العمالية والنظم التأمينية، وهي التي تعرف بالمصروفات

"الاستثمارية الغير منتجة " non-revenue producing باعتبارها استثمارات إلزامية " mandatory investment projects .

وهكذا يخلص من كل ما سبق أن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة تقدير حجم التكلفة التي يمكن أن تتحملها الإدارة من جرّاء وقوع مفاسد عدم الالتزام بالأسس أو الأساليب العلمية الواجبة إزاء المشكلات الرأسمالية .

## ٣ – هدف وأهمية الدراسة :

أن درجة الاهتمام بالأمور يكون موزونا بمدى حجم النتائج المتوقعة، فإذا كان الأمر المتوقع أكثر ترجيحا للمنفعة كان ذلك دافعاً للاهتمام للفوز به، و كذلك نفس الأمر عندما يكون الوضع مرهونا بوقوع خطرا ما فعندئذ يكون الوضع أيضا مدعاة للاهتمام و لكن بشكل مضاعف و أقصى سرعة لأن إهمال التصدي له يكون نذيراً بوقوع عواقب غير مرغوب فيها مقارنة بحالات التباطؤ في استغلال فرص زيادة المنفعة لأنها ليست بالضرورة تؤدي عواقب سلبية .

لهذا فإنه تبعا لاعتبارات مخاطر الفساد الإداري بمنظمات الأعمال يتضح مدى أهمية موضوع البحث والذي يسعى لمحاولة تقدير حجم المخاطر المالية التي تصحب مفاسد سوء التقدير لكل مقترح أو بديل رأسمالي يساء اختياره سواء بقصد أو بدون قصد لتلافيه، خاصة و أن حزمة القرارات المتعلقة بالأصول الرأسمالية كثيرة و متنوعة و هي تتفاوت ما بين قرارات تختص بالإحلال أو الإصلاح أو الإضافة أو الاستبدال، وهي عادة لا تؤخذ بشكل فجائي مقارنة بالأصول المتداولة مثلا (شراء و تخزين المواد) مما يجعل مهمة التخطيط لها تتطلب مزيدا من الدراسة الموضوعية المتأنية لضمان تقليص حركة أو حجم الأموال التي تتدفق للخارج (المصروفات ) بقدر الإمكان، ويُذكَر في هذا الشأن أن المنظمين و محللي المخاطر risk analysts قد أرجعوا المعوقات التي تقف في طريق ازدهار الأعمال التجارية الدولية (التي هي ثمرة العولمة المفروضة على دول العالم ) لعقبة الفساد major barrier ولذا جاء ت اقتراحاتهم تؤكد على أن الجهة الأقدر على مقاومته و التصدي له تتمركز في المستويات

الإدارية الأعلى top أي فئة المديرين بما لديهم من الإمكانات والصلاحيات التي تساعدهم على تدنية كل أوجه التقصير malpractice أو الانحراف.[٥]

و هكذا فان الأهمية المقدرة من الدراسة تتمثل في محاولة لفت الأنظار إلى أهمية تجنب الأخطاء التي يمكن أن ترتكب بشان القصور في تطبيق احد مراحل المنهج العلمي الواجبة و التي منها عدم التوفيق في تخير الأداة او الأسلوب الذي يمكن الاستناد إليه في المفاضلة بين بدائل الحلول بشأن احد المشكلات الراسمالية آخذا في الحسبان أن سوء القرارات المترتبة على ذلك تُحمل المنظمة بتكاليف مباشرة ومخاطر جسيمة غير مباشرة يتسبب تكرارها في تآكل رؤوس الأموال من تبعة هذا الفساد .

## ٤ — الأدبيات السابقة للدراسة :

تعددت الكتابات عن موضوع الفساد الذي يجتاح معظم مجالات الحياة سواء السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية، وقد تفاوتت ما بين موضوعات ذات صبغة وصفية وأخرى ذات صبغة تطبيقية، و هي في مجملها تستهدف تقديم طرقا ووسائل عملية في مجال محاربة الفساد .

وسيتم التعرض بإيجاز لأهم هذه الدراسات كنماذج لأنواعه المتعددة و التي من بينها ما يصيب مجال الإدارة على وجه الخصوص و ذلك للاسترشاد باهم ما قد اقترحته من أدوات عملية تعين للمديرين على تجنب الفساد الإداري و التي منها تأكيد أهمية أسلوب "البرمجة الديناميكية ( DP)" ( و هو ما قد تبناه البحث موضوع الدراسة لتصحيح مسار تصنيع القرارات التي تتخذ بشان المصروفات الرأسمالية الباهظة التكاليف ) .

### ١/٤ الفساد في المجال الاقتصادي :

- الدراسة التي قام بها كل من ( Di Tella &Ades )عام ١٩٩٩ بشان ابراز مدى العلاقة بين العائد والمنافسة و الفساد، و قد توصلا منها إلى ان المنشآت التجارية التي تتمتع بإيرادات اكثر تكون المنافسة بينها اقل، اما عن العلاقة بين الفساد و المنافسة فقد رايا أنها لازالت تعتريها بعضا من الغموض .[٦]

- دراسة لصاحبها ( لـ Mauro )عام ١٩٩٨ والتي قد اشار فيها إلى أن أهم أشكال الفساد انتشارا بالمشرعات التجارية هي الرشوة بسبب القيود والعراقيل restriction التي تفرضها الحكومات على هذه المشروعات، فضلا عن تدخلاتها في كل من شئونها الاقتصادية بفرض الجمارك والضرائب، والتحديد لحصص الواردات، و غيرها من الأمور الأخرى التي تتعلق بكل من تسعير المنتجات وتحويلا ت العملات و معدلات الفائدة على القروض، و هي كلها مجالات تصلح لتحقيق مزيد من الأرباح لهذه المشروعات إذا ما تقلص دور هذه الحكومات.(٧)

## ٢/٤ الفساد في المجال الحكومي :

- مقالة لكاتبها (Rowley ) عام ١٩٩٨ والتي قد اشار فيها إلى أن الاهتمام بالفساد يجب أن يكون بحجم عواقبه المادية المصاحبة له والتي من أخطرها وقائع الإفلاس أو الانهيار a crash التي يسببها ؛ فعلى سبيل المثال واقعة تعرض معظم المؤسسات الوطنية في اليابان للأزمات المالية أدت إلى إفلاسها to go to the wall و ما قد استتبعه ذلك من دفع رئيس وزراء حكومتها هاشيمتو Hashimoto لإعلان الهجوم على الفساد المتفشي بالأداء المالي، ومناداته بسرعة تطهير الوظائف من الفاسدين و ذلك، بتعيينه لجهاز إداري جديد بالبنك المركزي الياباني ، وإصداره لقانون جديد يسمح بحرية عبور الأموال بين البلدان ، ومنحه لمزيد من الحرية والامتيازات للشركات الأجنبية التي تعمل باليابان حتى تحولت مدينة طوكيو لمركز مفتوحا للتمويل الدولي " at tokyo`s door ".()

## ٣/٤ الفساد في المجال السياسي :

- هناك الدراسة التي أعدها ( Hanke ) عام ١٩٩٩ بشأن إبراز مدى الانتشار المتزايد للفساد السياسي بحكومات كثير من الدول حتى أن مؤتمر القمة الذي عقد بألمانيا والذي قد جاء بأحد توصياته اقتراحا يقضي بإسقاط الديون عن الدول الفقيرة ورغم قبول هذا القرار بالترحاب في بدايته من قبل رؤساء الدول الصناعية الكبرى لما في ذلك من دفع لحركتي النمو والتقدم بهذه الدول ومل يستتبعه ذلك من توالي لعديد من طلبات الشطب

write offالكلي لقروض حكومـــات ومنظمي الشركات المتعددة الجنسية بالبلدان الأكثر فقراً.

إلا أن هذا القـرار المقترح لم يلبث أن لاقى الاستنكار والتراجع عنه فيما بعد لأن الأعضاء وجـــدوا أن الاستجابة لـه سيكون بمثابة مجالا خصبا لغرس بذور الانحراف bad seeds في مثل هذه البلدان لما يصحبه هذا الحذف cancellation من تشجيع ضمني لحكوماتها للتمادي في ارتكابها لمزيد من اشكال الفساد بكل من مظاهره المتمثلة في التسيب و عدم الانضباط، ولذا قد اصدرت هيئة المحاسبين IFAC بناء على ذلك قراراً لاحقا بهدف حث كل من المشتغلين في مجال المحاسبة والإدارة على محاربة الفساد بكل الوسائل أينما يتواجد.[٩]

## ٤/٤ الفساد في المجال الإداري :

- هناك دراسة لصاحبيها ( Morton & Bollapragada ) عام ١٩٩٩ م بشان استخدام أحد اساليب بحوث العمليات وهو البرمجة الديناميكية ( DP ) كـأداة كمية جيدة لاقـــتراح الحلول الشاملة لبعض المشـــكلات الإدارية و التي منـــها المخزون السلعي المتغير nonstationary inventory problems ، حيث ان هذا النوع من المشكلات مرجعه التغير الدائم و الحاد في بنود مصروفاته المختلفة كتكاليف إصدار أوامر الشراء، والتوزيع، والخدمات الأخرى التي تتعلق بالشراء.

ولذلك بنيت فكرة صيغة هذا الأسلوب الكمي ( D P ) على حصر كل من المشكلات الرئيسية المتعلقة بكل سياسة من سياسات المخزون عن عدة فترات لسلسلة زمنية،ثم أيجاد الحلول المثلى الممكنة لكل منها بموجب استخدام هذه المعلومات كمدخلات لهذا لنموذج المختار توصلا للمقترحات العلاجية الممكنة قبل هذا النوع من المشكلات.[١٠]

وكذلك رسالة دكتوراه للباحث ( Kogan ) التي أعدت بشان كيفية إدارة الأسواق المالية بالتطبيق على الأصول المالية الأوربية، و قد استخدم فيها ايضا اسلوب (D P )

للتوصل لنموذج يساهم في عملية التنبؤ و التحليل لأسعار الأوراق المالية عن الفترات الزمنية المستقبلية الطويلة الأجل نسبيا.[11]

## ٥ - البرمجة الديناميكية ( D P ) :

### ١/٥ فلسفتها ومزاياها :

يعد أسلوب البرمجة الديناميكية Dynamic Programming من الأساليب الرياضية المتقدمة من بحوث العمليات والذي يفيد في التوصل لحلول مرضية و شاملة للمشكلات الإدارية التي يتوافر فيها الخصائص التالية :

- تغلب الطابع الكمي علي بيانات المشكلة أساسا .
- تتألف المشكلة بطبيعتها من عدة أجزاء بينها صلة مباشرة يصعب التعامل مع كل منها بشكل مستقل دون الأخريات وإلا انتفت المنفعة المتكاملة المقدرة من هذا الأسلوب .
- تصلح في حل المشكلات ذات البدائل المتعددة والتي لها صفة الاعتمادية على بعضها البعض .

ولهذا فإنه تبعا لهذه الطبيعة المميزة لهذا الأسلوب فهو يساهم في تحقيق المزايا العديدة التالية :

• قدرته على التعامل مع جملة بدائل الحلول الممكنة وخاصة في ظل استخدام الحاسب الآلي بإمكاناته الفائقة على التعامل مع المشكلات الأكثر تعقيداً و الأكثر بيانات .

• إعطاء الفرص المتكافئة لكل البدائل الممكنة للمشاركة في دائرة الاختيار والمفاضلة من بداية إلى نهاية بدائل مراحل التشغيل للبيانات مهما كانت ضآلة المساهمة الإيجابية للبديل .

. انفراده بمرونته عن غيره من أساليب البرمجة الخطية الأكثر عرفا أو شيوعا للاستخدام في مجال التخطيط للمصروفات الرأسمالية كأسلوب التخصيص (assignment ) والذي من أولى شروطه تساوي عدد الموارد المتاحة لعدد الأنشطة محل التخصيص و مرجع

هذه المرونة هو عدم التزامه بحد معين من الموارد أو الأنشطة بما يكسبه خاصية إمكانية تخصيص المورد الواحد لأكثر من نشاط في كثير من الأحيان .

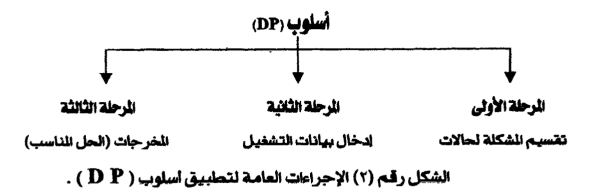
•اتساع قدرته على التعامل مع المسائل الإدارية ذات المشكلات الفرعية (و التي يطلق عليها تعبير حالات) العديدة والتي يمكن أن يصل عددها إلى عشر وبنحو عشرون متغير عن كل مُدخل من مدخلات المسالة الواحدة وبحد أقصى خمس دالات functions تعبر كل منها عن التكلفة أو الربحية المستهدفة .

• صلاحية هذا الأسلوب أيضا للمشكلات الأخرى غير الإدارية أي التي كالتي تتعلق بفروع المعرفة الأخرى، فقد أجريت دراسة على سبيل المثال بشأن الاستفادة بخصائص اللوغاريتمات في تطوير الأسلوب الرياضي ESP( التشغيل التميزي المحكم ) بواسطة أسلوب البرمجة الديناميكة " DP " لأغراض تطوير صناعة الإلكترونات الإشاعات الطبية sonar والرادارات .[١٢]

وهكذا نظرا لكل هذه المزايا و تلك المساهمات الموضوعية لهذا الأسلوب بمختلف مجالات المعرفة ( والأخرى التي قد سبق الإشارة إليها في أدبيات الدراسة ) يكون من الأهمية بمكان الاستفادة بهذا الأسلوب في رفع الكفاءة الاقتصادية لعملية اتخاذ القرارات الرأسمالية والتي لا تتحقق إلا بتجنب مواطن المفاسد التي يمكن تتخلل أحد خطوات المنهج العلمي الواجبة لشيوع استخدام أساليب كمية تقليدية قد لا تكون مناسبة لبعض المسائل الإدارية رغم تواجد أساليب أفضل منها و إن كانت تبدو غير معروفة للكثيرين من المدراء إلا مجرد اسما وذلك لاحتمالات عدم تسليط المنهجية الجامعية على تدريسها لطلاب undergraduate الكليات العربية المتخصصة كالتجارة و العلوم الإدارية لتعقد عملياتها الحسابية نوعا ما، ولحاجتها لقدر من المهارة في صياغة معادلاتها، و لهذا يصبح من الأهمية بمكان التعرف على إجراءات كيفية تطبيق هذا الأسلوب بشكل عام و في مجال القرارات الرأسمالية بشكل خاص كما سيتضح تباعا .

## ٥ / ٢ إجراءات و نتائج أسلوب التطبيق :

إن طريقة Technique تطبيق هذا الأسلوب تقضي بإتباع ثلاث خطوات سواء كان منهج الحل يدويا أو آليا (كما يعكسه الشكل رقم (٢) التالي ) والتي ستتناول الدراسة كل خطوة منها بالإيضاح النظري فالتطبيقي .




الشكل رقم (٢) الإجراءات العامة لتطبيق أسلوب ( D P ) .

**المرحلة الأولى** : تقسيم المشكلة لمراحل :

تقضي هذه المرحلة بتفكيك المشكلة المعنية لأجزاء فرعية تعرف بالأجزاء Sub problems حتى يسهل التعامل معها رياضياً، ولذا تسفر هذه الخطوة عن تواجد عدة حالات stages تقتصر كل منها على متغير واحد من متغيرات مشكلة الدراسة.

ولتطبيق هذه الخطوة عملياً يستوجب الأمر عرض بيانات مفترضة لأحد المشكلات الإدارية ( لمجرد إظهار فكرة الدراسة عن هذا الأسلوب وإيضاح مدى كفاءته في اقتراح الحلول المرضية ) وذلك نظرا للصعوبة العملية في التوصل لبيانات حقيقية مكتوبة أو منشورة أو يسمح بإدلائها عن مسالة واقعية وهي في طورها التخطيطي أو التمهيدي لدى أحد المنظمات القائمة .

و بيانات المشكلة الرأسمالية هي : كيف يمكن المفاضلة بين عدة بدائل رأسمالية متاحة مثلا بشأن الاختيار بين أربع آلات جديدة (هي الآلة 1،الآلة 2،الآلة 3، الآلة 4 ) ذات تكلفة واحدة تقريبا لهدف تحديث خطوط الإنتاج الثلاث بأحد المصنع ( و لتكن كل من خط الإنتاج A ، وخط الإنتاج B ، وخط الإنتاج C )علماً بأن الدراسات الهندسية الأولية قد افادت بصلاحية

هذه الآلات الأربع فنياً على حد سواء لخطوط الإنتاج، إلا أن مستوى ربحية كل منها يختلف باختلاف تخصيصها بأحد خطوط لإنتاج كما يتضح من جدول البيانات التالي .

جدول رقم (١)

ربحية الآلات محل التخصيص لخطوط الإنتاج (القيمة بالألف)

| خطوط الإنتاج / الآلات البديلة | خط إنتاج [ A ] | خط إنتاج [ B ] | خط إنتاج [ C ] |
|---|---|---|---|
| 1 | 2.0 | 3.0 | 4.0 |
| 2 | 4.0 | 2.6 | 4.8 |
| 3 | 5.0 | 4.0 | 6.4 |
| 4 | 6.0 | 5.6 | 8.0 |

والمطلوب : تخير اسلوب كمي يتفق و طبيعة بيانات المشكلة المتقدمة يفيد في التوصل للقرار الصحيح .

قد يقع الاختيار من الوهلة الأولى على أسلوب التخصيص (assign.) التقليدي، ولكن بتفحص طبيعة بيانات المسألة المالية يتبين أن الأسلوب الأكثر مناسبة هو "DP" لانطباق شروطه على بيانات المشكلة، هذا بشرط اخذ التحفظ التالي في الحسبان و إلا يصبح إغفاله موطنا لوقوع أخطاء تخل بالمنهج العلمي الواجب انتهاجه في عملية صنع القرار :

" إن عدم إصابة صانع القرار في الاختيار المتقن للأداة التحليلية الأكثر مناسبة لإجراء دراسته الاقتصادية عن مشكلاته الإدارية يتسبب في اتخاذه لقرارات غير صائبة "، فعلى سبيل المثال إذا جاء اختياره لأسلوب التخصيص ( .assign ) لمجرد احتواء المشكلة المذكورة على بيانات عن موارد و أنشطة دون الالتفات إلى الشرط الأهم وهو وجوب تساوي عدد كلاهما وهو ما قد لا يتوافر في كثير من المشكلات مما يؤدي إلى أخطاء إدارية .

وعليه فمثل هذا الخطأ الراجع للتحيز للأداة التحليلية المستخدمة يمكن إرجاءه لنوعين من الأسباب، الأول منهما يتعلق باعتبارات شخصية لصانع القرار مثل :

• عدم توافر بواعث ذاتية لديه تحفزه على الإطلاع و البحث عن كل جديد يظهر في مجال الأساليب الكمية المتقدمة للأخذ به عند تحليل المشاكل الإدارية بشكل أكثر موضوعية .

• عدم توافر اعتبارات الشفافية أساسا لديه .

• استسهاله لاستخدام الأساليب والأدوات التقليدية التي قد درسها فقط أو اعتاد على تطبيقها .

• عدم حرصه على تنمية مهاراته الحالية بأخرى أكثر حداثة وابتكارا .

أما النوع الثاني فهو يرجع لأسباب تنظيمية، وهي تلك التي تؤول للمنظمة مثل :

• جمود الإجراءات و الأنظمة التي تتبع ببعض المنظمات فيما يتعلق بدراسة وتحليل المشكلات الإدارية فيها (كما هو الحال بكثير من شركات القطاع العام التي لازالت لا تمنح حرية صنع واتخاذ القرارات للمسئولين فيها إلا من خلال الطرق التقليدية التي تفرضها أو تسمح لهم بتطبيقها ) .

• عدم توفير المناخ التنظيمي (كمنح المكافئات الاستثنائية ) الذي يشجع صناع القرار على الإبداع والابتكار في تناول المشكلات الإدارية بالدراسة والتحليل بالطرق غير التقليدية .

• إن توافر بدائل الحلول للمشكلة الإدارية بتكلفة واحدة كثيرا ما يجعل دائرة المفاضلة تتم بالاقتصار على معيار البديل ذات الربحية الأقصى دون أي اعتبار آخر بما يضفي على عملية الاختيار في كثير من الأحيان قدرا من التحيز لإهمال الأخذ بمعايير أخرى كالمخاطرة أو المنافسة مما يتسبب في انتزاع بعض البدائل التي قد تكون صالحة من دائرة المفاضلة من أساسه.

## المرحلة الثانية : إدخال بيانات التشغيل :

وإجراءات الإدخال باستخدام الحاسب الآلي تتم بالترتيب التالي :[١٣]

(أ) تحديد الحالات stages الممكنة لمشكلة الدراسة كما تقضي المرحلة السابقة، وعندئذ يصبح هناك ثلاث حالات و هي تلك التي تناظر خطوط الإنتاج ( C, B , A ) ولكن من خلال الصيغة التالية :

- خط الإنتاج الأخير ( C ) و هو الذي يُعَد بمثابة الحالة الأولى (من منظور تكنيك الحل ) أي stage one وعندئذ يرمز له بالرمز S(1) .

- خط الإنتاج قبل الأخير ( B ) والذي يصبح بمثابة الحالة الثانية، ويرمز له بالرمز S(2) .

- خط الإنتاج الأول ( A ) وهو الذي يصبح بمثابة الحالة الثالثة و الأخيرة و يرمز له بالرمز S(3) .

(ب) تحديد عدد البدائل الممكنة لتخصيص الآلات لكل حالة من الحالات، وبالطبع عددها يكون أربع آلات .

(ج) اختيار وتحديد " دالة الانتقال أو التحويل transition function " التي تستخدم في وصف طبيعة التشغيل للبيانات، وهي عادة يتم تحديدها بأحد طريقتين إما بأسلوب الاتجاه من الأمام إلى الخلف from first to last او بأسلوب من الخلف إلى الأمام from last to first ( والذي يعرف أيضا بأسلوب الحل العكسي in reverse ) وهو ما يتبناه الحل الآلي حيث سيكون اتجاه التشغيل من خط الإنتاج الثالث C فخط الإنتاج الثاني B ثم خط الإنتاج الأول A .

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشان أنه توجد اكثر من دالة لحل المشكلات المختلفة، إلا أن اكثرها مناسبة و شيوعاً هي :

$$S(n-1) = S(n) - D(n)$$

حيث أن :

وهي تمثل كمية الموارد الحالية المتاحة قبل قرار التخصيص $S(n) =$

وهي تعني الكمية المبقاة من الموارد المتاحة ( كالأموال، المصادر ، الأفراد ) والتي تعد متاحة للتخصيص للحالة التالية بعد الحالة الحالية موضوع التشغيل وهي $S(n)$. $S(n-1) =$

وهو يمثل رقم القرار الذي يتعلق بالحالة المعنية موضع التخصيص . $D(n) =$

(د) اختيار دالة تكرار حساب الربحية recursion function وهذه الدالة مسئولة عن حساب الربح الكلي الناتج عن علاقة قيمة الربح للتشغيل للحالة الحالية ( في ظل تفاعلها مع القرار المناظر لها، أي كل من S(n) وD(n) ) وايضاً الربح الناتج عن التشغيل للمرحلة السابقة لها، و لهذا تعرف هذه الدالة باسم الدالة التجميعية Additive function لآلية قياسها للربحية الكلية لكل من الحالة الحالية المعنية S(n) والحالة السابقة لها S (n -1) .

ودالة التكرار الأكثر استخداماً هي :

$$F(n) = R(n) + F(n-1)$$

حيث أن :

الربح المتعلق بالحالة الحالية للتشغيل . $R(n) =$

الربح المتعلق بالحالة السابقة لها . $F(n-1) =$

دالة الربح المتجمع لكل من ربحي الحالتين معاً . $F(n)$

(هـ) اختيار دالة العائد التي سيعتمد عليها في حسابه ، وأكثر هذه الدالات استخداما هي :

$$R(n) = Constant$$

حيث أن :

ربح الحالة الحالية للتشغيل . $R(n) =$

ثابت،أي عدم تغيير طريقة حساب الربح لكل بديل بكل مرحلة . $Constant =$

( و) إدخال العدد الأقصى لبدائل الإدخال الممكنة لكل حالة S (n) من حالات المشكلة المعنية، وعددها أربع .

وتبعا لما تقدم فيمكن إجمال المراحل المتقدمة في جدول الإدخال الآلي التالي :

جدول رقم (٢)

بيانات الإدخال الآلي لمشكلة الدراسة

```
***** Input Data *****

Problem Type                     :   Maximization
                                     NonNetwork

Number of Stages                 :   3
Total Resources Available        :   4

Transition Function Type         : 1)  S(n-1) = S(n) - D(n)
Recursion Function Type          : 1)  f(n) = R(n) + f(n-1)
Return Function Type             : 1)  R(n) = Constant

-----------------------------------
Stage        Maximum Value of Decision
-----------------------------------
  3                    4
  2                    4
  1                    4
-----------------------------------


Return Value Table
---------------------------------------------
Decision    Stage   3    Stage   2    Stage   1
--------    ---------    ---------    ---------
    0         0.000        0.000        0.000
    1         2.000        3.000        4.000
    2         4.000        2.600        4.800
    3         5.000        4.000        6.400
    4         6.000        5.600        8.000
---------------------------------------------
```

**المرحلة الثالثة** : مخرجات التشغيل :

وفقا للقاعدة السابق الإشارة إليها في التشغيل وهي أسلوب الاتجاه العكسي فان التشغيل للبيانات سيبدا بالخط الإنتاجي الأخير (C) و نظرا لأنه يحتل المرحلة الأولى من هذه العملية فهو يرمز لـه بالرمز S(1) ، و عندئذ تصبح هذه المرحلة كغيرها من المراحل التاليات أمامها اربع بدائل تصلح لأن تكون موضع تخصيص لواحدة من الآلات الأربع 1 ,2 ,3 او 4 لها.

وتعَد هذه الفلسفة التي بُرمج عليها اسلوب ( DP ) منطقية في التوصل لإطار مناسب ومرضي لحل المشكلة ذات فروع او بدائل متعددة باعلى قدر من المرونة وبأدنى مستوى من

التحيز،لأنه لا يستبعد البديل الذي سبق تخصيصه لأحد المراحل من دائرة الحل بل يظل مستمرا في اشتراكه في المراحل التالية طالما سيحقق منفعة الأمر الذي يسمح لكل مرحلة من مراحل التشغيل التالية باحقية التمتع بنفس العدد من البدائل والاستفادة بالموارد المتاحة بما يضفي قدرا أعمق من المنطقية والموضوعية على ميكنة الحل بعكس ما تسلكه الأساليب التحليلية الأخرى و ما قد تسببه من تحيز و تفضيل في التخصيص بالمراحل الأولى لاستحواذها على الموارد المثلى أولا دون المرحل التالية لنفاذ بدائل الحلول الأكثر مناسبة أمامها ( و التي منها اسلوب .assign على سبيل المثال و الذي سيتم تناوله فيما بعد عند حساب تكلفة الفساد ) .

• نتائج التشغيل للحالة الأولى S (1).

- بالنظر لدالة الربح التراكمية F (1) باعتبارها ناتج التشغيل لبيانات الخط الإنتاجي الثالث s(1) كما هو موضح بالجدول رقم (٣) التالي يلاحظ ان اقصى ربح حققته تلك المرحلة هو الذي قيمته 8.0 الاف ريال، و هو الذي يخص المرحلة الأولى R(1) بالإضافة لربح المرحلة السابقة و هو بالطبع قيمته صفرا F (0) .

جدول رقم (٣)

نتائج مخرجات التشغيل الآلي للحالة الأولى ( الخط الإنتاجي الثالث C )

***** Program Output *****

Stage 1

| S( 1) | D( 1) | R( 1) | S( 0) | f( 0) | f( 1) |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 0 | 0.000 | 0 | 0.000 | 0.000 |
| 1 | 0 | 0.000 | 0 | 0.000 | 0.000 |
| | 1 | 4.000 | 0 | 0.000 | 4.000 |
| 2 | 0 | 0.000 | 0 | 0.000 | 0.000 |
| | 1 | 4.000 | 0 | 0.000 | 4.000 |
| | 2 | 4.800 | 0 | 0.000 | 4.800 |
| 3 | 0 | 0.000 | 0 | 0.000 | 0.000 |
| | 1 | 4.000 | 0 | 0.000 | 4.000 |
| | 2 | 4.800 | 0 | 0.000 | 4.800 |
| | 3 | 6.400 | 0 | 0.000 | 6.400 |
| 4 | 0 | 0.000 | 0 | 0.000 | 0.000 |
| | 1 | 4.000 | 0 | 0.000 | 4.000 |
| | 2 | 4.800 | 0 | 0.000 | 4.800 |
| | 3 | 6.400 | 0 | 0.000 | 6.400 |
| | 4 | 8.000 | 0 | 0.000 | 8.000 |

ومن هذا الجدول يتضح مبدئيا ان البديل D(1) صاحب الآلة رقم 4 هو المناسب كحل لهذه الحالة S(1) المتعلقة بالخط الإنتاجي (C)، وإن كان هذا الحل مجرد اقتراح فهو لا زال قابلا للتعديل فيما بعد تبعا لمتطلبات تشغيل الحالة التالية S(2) لأنه أول من يستاثر باقصى إمكانيات الاستفادة من الطاقات المتاحة .

**• نتائج التشغيل للحالة الثانية S (2) :**

ونتائج التشغيل بهذه المرحلة يتعلق بالخط الإنتاجي (B) كما يعكسه الجدول رقم (٤) والذي يوضح ان الحل اللائم بالنسبة لهذه المرحلة بعد آخذه في الحسبان لنتائج التخصيص بالمرحلة التشغيلية السابقة له S (1) هو 9.4 الف ريال كما تعكسه الدالة التراكمية F(2) والتي هي عبارة عن محصلة كل من :

- عائد هذه المرحلة كما يظهره العمود R(2) بربحية قدرها 3.0 الف ريال في ظل اقتراح بافضلية الآلة رقم 1 تبعا للقرار D (2) .

- ودالة ربحية تراكمية عن المرحلة السابقة F(1) بعد تعديلها إلى قيمة 6.4 الف ريال بدلاً من 8.0 ريال تبعا للحل السابق .

**جدول رقم (٤)**

**نتائج مخرجات التشغيل الآلي للحالة الثانية (الخط الإنتاجي الثاني B)**

Stage 2

| S( 2) | D( 2) | R( 2) | S( 1) | f( 1) | f( 2) |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 0 | 0.000 | 0 | 0.000 | 0.000 |
| 1 | 0 | 0.000 | 1 | 4.000 | 4.000 |
| | 1 | 3.000 | 0 | 0.000 | 3.000 |
| 2 | 0 | 0.000 | 2 | 4.800 | 4.800 |
| | 1 | 3.000 | 1 | 4.000 | 7.000 |
| | 2 | 2.600 | 0 | 0.000 | 2.600 |
| 3 | 0 | 0.000 | 3 | 6.400 | 6.400 |
| | 1 | 3.000 | 2 | 4.800 | 7.800 |
| | 2 | 2.600 | 1 | 4.000 | 6.600 |
| | 3 | 4.000 | 0 | 0.000 | 4.000 |
| 4 | 0 | 0.000 | 4 | 8.000 | 8.000 |
| | 1 | 3.000 | 3 | 6.400 | 9.400-٢ |
| | 2 | 2.600 | 2 | 4.800 | 7.400 |
| | 3 | 4.000 | 1 | 4.000 | 8.000 |
| | 4 | 5.600 | 0 | 0.000 | 5.600 |

• نتائج التشغيل للحالة الثالثة S (3) :

وهذه المرحلة تختص بالخط الإنتاجي الأول (A)، وهي في نفس الوقت تُعد المرحلة الأخيرة من مشكلة الدراسة ، وهي التي يمكن وصفها بأنها المرحلة الحاسمة في إجراءات التشغيل لفصلها بين مقترحات حلول الحالات السابقة بتوصلها " لمزيج الحل الشامل المناسب والمرضي " لكل الحالات الفرعية كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

نتائج مخرجات التشغيل الآلي للحالة الثالثة (الخط الإنتاجي الأول A)

Stage 3

| S( 3) | D( 3) | R( 3) | S( 2) | f( 2) | f( 3) |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 0 | 0.000 | 4 | 9.400 | 9.400 |
| | 1 | 2.000 | 3 | 7.800 | 9.800 |
| | 2 | 4.000 | 2 | 7.000 | 11.000 |
| | 3 | 5.000 | 1 | 4.000 | 9.000 |
| | 4 | 6.000 | 0 | 0.000 | 6.000 |

ويوضح هذا الجدول أن الدالة التراكمية للربح F(3) تسفر عن اقصى قيمة وهي 11.0 الف ريال، و التي هي نتاج كل من :

- ربحية المرحلة الثالثة وحدها بقيمة 4.0 الف ريال R (3) .

- الربح التراكمي للدالة التجميعية حتى المرحلة السابقة F(2) بقيمة 7.0 الف ريال وذلك في ظل اقتراح بتخصيص الآلة رقم 2 .

• نتائج الحل النهائي المناسب لمشكلة الدراسة :

ويلخص الجدول التالي أفضل القرارات الرأسمالية المناسبة التي يجب أن تتخذ بشان تخصيص الآلات الأربع الأكثر ملائمة لخطوط الإنتاج الثلاث المراد تحديث تقنيتها و إنتاجيتها .

جدول رقم (٦)

مقترحات الحل النهائي لمشكلة الدراسة

Final Solution

| Stage | Optimal Decision | Optimal Return |
|---|---|---|
| 3 | 2 | 4.000 |
| 2 | 1 | 3.000 |
| 1 | 1 | 4.000 |
| Total | 4 | 11.000 |

***** End of Output *****

ويتضح من الجدول المتقدم ان توليفة الحل المقترح والأكثر إرضاء و مناسبة هي :

- تخصيص الآلة (2) للخط الإنتاجي الأول (A) بربحية قدرها 4.0 الف ريال (جدول المدخلات رقم ٢).

_ تخصيص الآلة (1) للخط الإنتاجي الثاني (B) بربحية قدرها 3.0 الف ريال (جدول رقم ٢ ) .

_ وأخيرا تخصيص الآلة (1) للخط الإنتاجي الثالث (C) بربحية قدرها 4.0 الف ريال (جدول المدخلات رقم ٢ ) .

وهكذا في ظل هذه النتائج تكون الآلات موضع التفضيل هي كل من الآلة رقم (1) لكل من خطي الإنتاج (B) و (C) ، و الآلة رقم (2) للخط الإنتاجي (A) بربح إجمالي قيمته 11.0 الف ريال كما يمكن توضيحها من المعادلة التالية :

٤ الف ( للخط الإنتاجي A ) + ٣ الف ( للخط الإنتاجي B ) + ٤ الف( للخط الإنتاجي C ) = ١١,٠ الف ريال .

## ٦- تكلفة الفساد ( منهج حسابي مقترح ) :

أن الفساد لا ينشا من فراغ،ورغم سلبياته العديدة فهو يمكن ان ينظر إليه على انه نظام متكامل يتكون من مدخلات ، و هي التي تتمثل في الظروف البيئية و الشخصية العديدة المختلفة لمرتكبه (سبق الإشارة إليها ) والتي لم تلبث ان تتفاعل وتتمازج (التشغيل) متسببة في

الاقـتراف للتصـرفات غـير السـوية، و الـتي ينشـا عـنها مخرجاته الضارة بصورها المختلفة ( و قد سبق الإشارة إليها أيضا ) .

وعـليه يمكـن التعـبير عـن الفسـاد الممارس في بيئة الأعمال كعملية او نظام من خلال معادلته الرياضية التالية :[١٤]

$$C = M + D - A$$

حيث أن :

| | |
|---|---|
| الفساد | C = Corruption |
| الاحتكار | M = Monopoly |
| حرية التصرف | D = discretion |
| المساءلة | A = account |

وُتعد" معادلة الفساد " المتقدمة منطقية ومتكاملة في مكوناتها لأن احتكار المدير(M) و استئثاره بعملية صنع واتخاذ القرارات المصـحوبة بالتمتع بقسط كامل من حرية التصرف (D)يعني ضمنا انه لا يخضع لأدنى قدر من المساءلة (A) على اعماله وتصرفاته .

و لهذا يتفق مضمون هذه الصيغة كثيرا لأوضاع المنظمات سواء كانت عامة public أو خاصة private وسواء كانت منظمات هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، و لهذا أكدت الدراســـات الواقعية أنه عند الحاجة للبحث واكتشاف وقائع الفساد to find corruption فإن ذلك يكون مـتوقعا وجـوده بالمـنظمات الـتي تتمـتع بـنفوذ احـتكارية في إنـتاج وتسـويق منـتجات اسـتراتيجية لما تضـيفه لها هذه النفوذ من حرية التصرف في الأساليب التي تتبناها لتحقيق المزيد من المكاسب المادية لفئة المستفيدين .

والآن وبصـدد " تقديـر تكلفة الفسـاد" الـتي يمكـن أن تتكـبدها المنظمة بسـبب القصور الإداري في اداء أحـد خطوات المنهج العلمي المتعلقة باتخاذ القرارات فانه يجدر الإشارة بداية إلى ان هـناك تكـلفة مباشـرة يمكـن حسـابها بقـدر مـن الموضـوعية،( و هـي موضوع الدراسة ) و اخري غير مباشرة .

**١/٦ نموذج حساب التكلفة المباشرة للفساد الإداري :**

بشكل عام يمكن القول بان التقدير للتكاليف المباشرة المصاحبة لوقائع الفساد التى ترتكب ببيئة الأعمال تتفاوت درجة سهولة او صعوبة حسابها بتفاوت نوع جرائم الفساد بمعنى :

*- هناك سهولة نسبية في حساب حجم مبالغ الأموال التي تفتقدها المنظمة من جراء اقتراف جرائم الاختلاس والسرقة والتزوير، و ذلك بموجب السجلات والحسابات الختامية .

*- في حين أنه توجد صعوبة نسبية في تقدير حجم الأموال التي يمكن أن تفقدها المنظمة بسبب أخطاءها الإدارية التي تنعكس على جملة قراراتها غير سوية .

لذلك فانه إزاء هذه الحالات يمكن اقتراح طريقة حسابية لتقدير تكلفة الفساد و ذلك من خلال نموذج يمكن تسميته بـ" معادلة تكلفة الفساد " والتي تتعلق كفاءتها في القياس بمدى إلمام المسؤولين أو المراقبين الماليين سواء ممن هم من داخل أو خارج المنظمة بجملة الأساليب الكمية المالية التقليدية والأخرى الأكثر تطورا التي تناسب كل منها طبيعة كل مشكلة إدارية حتى ولو اقتضى الأمر الاستعانة بخبرات المتخصصين في هذا الشان حرصا لحجب كل أوجه الفساد الإداري الممكنة .

و تتلخص معادلة تقدير تكلفة الفساد المالي المقترحة فيما يلي :

حساب فرق الربح (المفقود) بين كل من = ($\pm$) حجم ربحية المقترح الرأسمالي الصحيح الواجب. و حجم ربحية القرار الرأسمالي المعيب .

هذا مع مراعاة ما يلي :

-إن القرار الرأسمالي المعيب ( إن جاز التعبير )مرجعه اختيار وإقرار صانع القرار لبديل بعينه particular لأسباب غير موضوعية .

-وضع إشارة ($\pm$) بشكل مطلق أمام المركب الأول من معادلة القياس أي يمين ربحية البديل الراسمالي الواجبة لتأكيد أن الربحية المتوقعة لهذا لبديل قد تكون اكبر او اقل من ربحية البديل الفعلي المعيب (موضع القرار) فالعبرة في حسم المفاضلة بين البدائل هو إتاحة

الفرص المتكافئة لكل منها بشكل يضمن مشاركة كل منها دائرة المفاضلة مهما تدنى أو عظم مستوى ربحيتها لأنه من أكثر مواطن الفساد التي يمكن أن يقع فيها الكثيرون عند صنع قراراتهم هي اختلافهم على الأسلوب الذي يمكن أن يسترشدوا به في الدراسة والتحليل لأسباب شخصية أو تنظيمية كما سبق الذكر.

- وحساب التكلفة يقضي بإجراءين : أولهما الاستعانة باسلوبين كميين لأغراض المقارنة أحدهما الأسلوب المعيب وهو الذي قد استخدمه صانع القرار فعلا (مثل أسلوب التخصيص .assign الذي سبق الإشارة لشيوعه في مجال التخطيط للمصروفات الراسمالية رغم عدم مناسبته المطلقة لكثير من مشكلات التخصيص ) والثاني الأسلوب الأكثر مناسبة كاسلوب (DP ) وذلك لإبراز فكرة الحساب للتكلفة المزمعة ، وثانيهما التدخل المقصود في تغيير بيانات مسألة الدراسة لتحويرها بما يتفق و شرط أسلوب ( التخصيص .assign ) الذي يستوجب تساوي عدد الموارد المتاحة للتخصيص ( الآلات )لعدد الأنشطة (خطوط الإنتاج) كما يلي :

• - استبعاد أحد الصفوف ( و لتكن الآلة رقم 4 ) من دائرة الحل كما هو موضح من مخرجات الحساب الآلي المبيّنة بالملحق (١ - جدول أ ) والتي أوضحت أن ناتج الربح المحقق تبعا لذلك هو ١٣,٤ الف ريال .

وعندئذ تكون قيمة فرق الربحية المحققة بين البديل الصحيح باستخدام (DP) والبديل المعيب باستخدام (.assign ) تبعا "لنموذج تكلفة الفساد المقترح " وفي ظل تحفظ أساسي و هو حجب بديل بعينه من دائرة بدائل الدراسة والتحليل هي :

* قيمة فرق الربحية بين البديل الواجب والمعيب = ١٣.٤ - ١١ = ٢.٤ ألف ريال.

ومعنى ذلك يتسبب استبعاد هذه الآلة من مجال المفاضلة في ضياع ربحا اقصى يمكن للمنظمة أن تحققه بمبلغ ٨ الف ريال ( جدول المدخلات رقم (١) ) إذا ما أصابت في قرارها واقترحت تخصيص هذه الآلة المستبعدة للخط الإنتاجي C .

★ وبالتالي تصبح النسبة المئوية للفساد عن هذا القرار وحده هي :

$$\frac{\text{الربح المفقود} \times ١٠٠}{\text{الربح الواجب}} = \frac{٨ \times ١٠٠}{١١} = ٧٣٪ \text{ تقريبا}$$

•- و كذلك بنفس الطريقة عند استبعاد الآلة رقم (1) من دائرة الحل والاقتصار على الماكينات الثلاثة الباقــــيات فإن نتائج الربح باستخدام اســــلوب (.assign) تكون ١٦,٠ الف ريال ( الملحق١- جدول ب ) وبالتالي تكون قيمة فرق الربحية بين البديلين بشأن هذا القرار هـي ١٦,٠ - ١١ = ٥ الف ريال .

وهذا المبلغ يتسبب في ضياع فرصة إمكانية تحقيق مزيد من الأرباح بقدر ٧ الف ريال إذا ما خصصت الآلة ( 1 ) المستبعدة لخطي الإنتاج الثاني والثالث و بالتالي تصبح النسبة المئوية للفساد عن هذا القرار هي :

$$\text{نسبة فساد القرار} = \frac{٧ \times ١٠٠}{١١} = ٦٤٪ \text{ تقريبا}$$

• - وبنفس الطريقة إذا اجريت محـاولات الحل الباقية باستبعاد الآلات ارقام (2) و( 3 ) على التوالي (الجدولين ج، د بالملحق (١) ) حيث تكون معدلات الفساد المحسوبة بنفس الطريقة هي ٨٠ ٪ ، ٥٨ ٪ على التوالي .

وعليه يكون " متوسط معدل تكلفة الفساد " التي تتكبدها الإدارة على مستوى المنظمة لمجرد إخفاقها في أحد قراراتها الرأسمالية هو :

٧٣٪ +٦٤٪ +٨٠٪ +٥٨٪ = ٦٩ ٪ أي ٧٠ ٪ تقريبا .

و معنى ذلك أن القرار المالي الواحد يمكن ان يوفر للمنظمة اموالاً كانت عرضى للتبديد بنحو٧٠٪ في المتوسط إذا ما توافرت اعتبارات الكفاءة في أداء خطوات دراسة المشكلات المالية والتي من أهمها الاستعلام والتنقيب عن الأدوات او الأساليب الحديثة الأكثر تطورا في مجال تقييم و تحليل لمقترحات العلاجية البديلة مهما كانت درجة متطلباتها من جهود للتدريب على كيفية استخدامها أو التحمل بأعباء مالية إضافية تدفع للجهات

الاستشارية المتخصصة مقابل تحسين القرارات الإدارية التي تعين على التصدي للفساد anti corruption بخسائره العديدة.

## ٦/٢- تكاليف أخرى للفساد :

هناك تكاليف اخرى للفساد يصعب تقديرها حسابيا ولا يجوز في نفس الوقت تجاهلها لأضرارها التي تصيب أكثر من مستوى من المستويات الاقتصادية التالية :

* **مستوى المنظمة** حيث تحملها بتكاليف معنوية moral costs في شكل مزيد من التصرفات والسلوكيات غير السوية التي تمارس سواء من قبل فئة العاملين بها ( مدراء ومنفذين ) اومن قبل فئاتها الخارجية المتعاملة معها ( عملاء وموردين ) تؤدي في مجملها إلى إفقاد وازع الاهتمام بمصلحة العمل و بالتالي الانحراف عن مسار الأهداف الرئيسية كتحقيق مستوى ربحية محدد أو تقديم خدمة بمستوى جودة متميز .

ومن صور التكاليف المشابه الأخرى ما يؤول لاحتمالات عدم توافر اعتبارات الاهتمام الكافي بموضوع التنبؤ ( بالظروف الاقتصادية المتوقعة من تضخم أو كساد، أسعار فوائد القروض، أسعار تحويلات العملات، قوى العرض و الطلب على المنتجات، و غيرها) لتأثيراته المتباينة على الخطط الإستراتيجية للمنظمة مما يتسبب في تكبيدها بأعباء إضافية تُعرَف بتكاليف أخطاء التنبؤ forecast error costs التي ترجع عادة إما لعدم تخير نماذج التنبؤ (التخطيط ) المناسبة أو لعدم تنقيح قاعدة البيانات المستخدمة باخرى أحدث تناسب متطلبات التنبؤ، أو للإهمال أساسا بمكانة و موضوع التنبؤ.(١٥)

* **المستوى القومي** فان الفساد الإداري يؤدي إلى عدم كفاءة مخرجات الوحدات الاقتصادية بما ينعكس على إعاقة حركة التنمية لجملة الاستثمارات الرأسمالية الوطنية المقتناة، هذا بالإضافة إلى ما يسببه ذلك من تأخير و تباطؤ في إنجاز للمعاملات التجارية والخدمية التي تقدم للعملاء من مواطنين او منظمات .

* **المستوى الدولي** يتسبب انتشار الفساد بالعالم إلى الإساءة للقوانين الوضعية التي تسنها حكومات الدول لاستحالة تواجدهما معا ( اي كل من الفساد والقانون)، فعجز التشريعات

عن محاربة الفساد الذي أصبح له صفة العالمية جعل منه ظاهرة غير مستقيمة (او عادلة unfair) لسلبياته على بيئة الأعمال المحلية و الدولية لما يلحقه ذلك من اضرار بالمشروعات الاقتصادية و بالأحرى المشروعات الصغيرة منها لفرط حساسيتها لتبعات هذا الوباء .[٢٦]

و بعد تناول موضع تقدير تكلفة فساد القرارات الإدارية يقتضي الأمر استكماله بموضوع أخر وثيق الصلة به وهو تحديد الياته الحقيقية التي تقف وراءه تمهيدا لاقتراح أوجه العلاج المناسبة كما في الأجزاء التالية .

## ٧ - آليات بيئة الفساد المالي :

تختلف المجتمعات بعضها عن بعض بحسب مكونات بيئتها الثقافية والسلوكية بما تشمله من اليات تتمثل في كل من العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية والأخلاق والمستوى العلمي ومدى الانتماء للجماعة و نوع المهنة الممارسة ودرجة الاعتماد على النفس أو على الآخرين ومدى النظرة للعمل و غيرها .

كذلك نفس الوضع بالنسبة للفساد فهو له بيئته التي تتالف من اليات عدة تقف وراء نشأته بمظاهره السلبية الشائعة كالغش والتحيز والتزوير بكل مجالات الحياة و منها بيئة الأعمال بما يؤثر على رسم الخطط الإدارية ومسارات تنفيذها بالضرر .

ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى كل من :

### ٧ / ١ آليات اقتصادية :

و لعل من أهمها :

-- تحول اقتصاديات الدول من النظم الاشتراكية للنظم الرأسمالية، و هو الاتجاه الذي قد أصبح أكثر سوادا الآن بمعظم الدول و بالأحرى النامية منها حيث قيام حكوماتها ببيع شركاتها العامة للقطاع الخاص ( و هو ما يعرف بالخصخصة ) تحسبا لسرعة إصلاح هياكلها التمويلية والاستثمارية لزيادة توافر اعتبارات الإحكام والضبط للمسارين الإداري والتنفيذي بهذه الشركات قياسا بوضعها من قبل وهي بقبضة الدولة، فقد أثبت الواقع

العملي أن تجربة تملك الحكومة لمعظم شركات الأعمال يجعل منها بيئة خصبة و مواتية للفساد بكل مظاهره، و إن كان التحول للتخصيصية لن يمنع مطلقا من تواجد الفساد بشركات القطاع الخاص لأهداف الحرص على تحقيق أقصى ربحية الأمر الذي يتسبب في اقتراف سلوكيات بعيدة عن الشفافية كالمنافسات غير الشريفة والتحايل والتزوير الذي يمكن أن تنتهجه المشروعات للهيمنة على أكبر مساحة من السوق المحلية و العالمية .

•- يعد ضعف مستوى الأجور والمرتبات التي تدفع للعاملين بشركات الأعمال من الاعتبارات التي تجعل رغبات هؤلاء العاملين نحو الاكتساب السريع من أولى متطلباتهم الضرورية strong extremely والمبررة لممارستهم لجرائم الفساد كوسيلة للتغلب على معاناتهم من الفقر أو لمواجهة أعبائهم الأسرية المتزايدة أو للوفاء بمتطلبات الاستقطاعات الإلزامية التي تفرض على دخولهم كالضرائب والتأمينات.[١٧]

٢/٧ –آليات اجتماعية :

مثل كل من :

- انتشار كل من الإصابات الناجمة عن كل من الحروب الدولية أو الأهلية (كما هو الآن بجنوب شرق آسيا ) والأمراض الطبيعية والأخرى المفتعلة (كالجمرة الخبيثة التي قد ظهرت بعد أحداث ١١ سبتمبر بالولايات المتحدة الأمريكية ) وما يستتبعه ذلك من مظاهر للبطالة والعجز المؤديان إلى الاقتراف لجرائم الفساد المالي المختلفة .

- انتشار الارتكاب لجرائم المالية المصحوب بانخفاض احتمالات الإمساك بالمذنبين guilties يزيد من تفاقم الفساد، وذلك لصعوبة توقيع الجزاءات الرادعة و بالأحرى في المجتمعات المضطربة ( و ذلك مقارنة بنظيرتها من المجتمعات المستقرة أو الأخرى التي تزداد فيها حدة القوانين ) حتى أن هناك بعضا من الدول التي ازداد فيها التفاقم للفساد بوحداتها الاقتصادية مثل كل من دولتي شيلي و هونج كونج فقد اضطرتا لاتخاذ خطوات رائدة في مجال محاربته وذلك بتعينها لجهــــهات متخصصة للحراسة watch dog institutions تتألف من محاسبين وباحثين و محللين و قانونيين تتولى مهام اكتشافه ومحاربته بالمشروعات التجارية المختلفة .[١٨]

٧ / ٣ آليات تنظيمية :

وهي التي ترجع لكل من :

-تزايد حالات التغيير التي تطرأ على أنظمة العمل تبعاً للمستجدات الاقتصادية والتكنولوجية المحلية و العالمية دون أن اصطحابها لتعديلات نوعية مناسبة في جملة القوانين والتشريعات المناظرة .

- عدم توافر جهات أو أجهزة متخصصة من قانونين أو محاسبين للفحص والكشف المبكر عن مواطن الفساد المحتملة بكل من التصرفات الوظيفية المعروفة ( كالسرقة والاحتيال والتزوير) والأخرى التي تتعلق بالقرارات الإدارية غير الصائبة خاصة في حالة إذا ما كان الفساد ينتشر بشكل نظامي systemic بالمنشاة لتفشي المذنبين فيها مصداقا لقولة "أن الغالبية تعمل في نظام كله فساد a majority of people operate within a corrupt system ".[١٩]

-إن مركزية تفشي الفساد بأعلى المستويات الإدارية بالمنظمة كفيل بسريان كل أنواع جرائمه المباشرة بالمستويات الأدنى و بالتالي بكل أرجاء التنظيم .

## ٨- نتائج ومقترحات الدراسة:

### ٨ / ١ نتائج الدراسة :

يمكن إجمال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي :

• الفساد ظاهرة عامة تعتري مختلف مجالات الحياة الاجتماعية و السياسية والاقتصادية ( و منها الإدارية ) لذلك يجب التصدي له بكل الوسائل لسلبياته على الأفراد ومنظمات الأعمال .

• إن الضرر المالي للفساد يعتبر بمثابة الترجمة المباشرة لمعظم جرائمه التي ترتكب في حق المجتمعات .

• يُعد الفساد الإداري المسئول الأول عن كل الوان الفساد التي تنشأ بمختلف الأنظمة الاقتصادية بداية من أعلى مستوياتها ( حيث الحكومات ) إلى ادناها (حيث منظمات الأعمال ) .

• يعد الفساد نظام متكامل يتالف من مدخلات ومخرجات .

• أكثر جرائم الفساد الإداري التي ترتكب في حق منظمات الأعمال هو ما يتعلق منها بالقرارات الراسمالية ( كالأصول الثابتة، برامج الصيانة، الإحلال، الإدماج ) لصلتها الوثيقة بالتدفقات النقدية الخارجة .

• ترجئ أسباب الفساد الإداري المتعلقة بصنع القرارات الراسمالية لأسباب شخصية و اخرى تنظيمية .

• اقترحت الدراسة منهجا حسابيا مطورا كمحاولة لقياس التكلفة المالية للفساد الذي ينتج القرارات الإدارية غير السوية .

• افادت الدراسة بان القرار الراسمالي المعيب الواحد يسفر عن معدل تكلفة محسوب يصل في المتوسط نحو ٧٠٪ و ذلك تبعا لبيانات المسالة المالية التي استندت إليها الدراسة التطبيقية .

• رجحت الدراسة افضلية احد اساليب بحوث العمليات الآلية المتقدمة والمقلة استخدامها وهي Dynamic Programming للائمة خصائصها لكثير من المشكلات الإدارية والتي منها التخطيط للمصروفات الراسمالية .

• أن محاربة المخالفات الإدارية التي يتسبب عنها مفاسد مالية تعد ضرورة تستوجبها الاعتبارات الاقتصادية لحماية اموال قطاع الأعمال من التبديد وللحفاظ على الاقتصاد القومي من التدهور .

## ٢/٨ ملف مقترح لمحاربة الفساد :

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم ملفا او جدولا للأعمال agenda يعكس مقترحات "لاستراتيجية شاملة للتصدي بشكل عام للفساد وللإداري منه بشكل خاص"، و هي

ترتكز في صياغتها على تعاون الأطراف الثلاثة الموضحة بعد ( الشكل رقم ٣ التالي) آخذا في الاعتبار أن إيجابية نتائج هذه الإستراتيجية تكون مرهونة بآنية تضافر جهود تلك الأطراف حتى تتم عملية المكافحة بشكل شامل في بيئة الأعمال .

### ٨/ ٢/ ١ حكومة الدولة :

تعد الحكومة هي أولى الجهات التي يقع على عاتقها مسئولية البحث و التوفير للأنظمة والتشريعات الرادعة للفساد لإرغام العاملين في المنظمات المختلفة على عدم اقتراف جرائمه، وهو ما لا يتأتى إلا بتوفيرها لبدائل الحلول المناسبة لمشكلاتهم لسّد منافذ التفكير في ارتكاب أية منها، و هو ما يمكن تحقيقه من خلال المقترحات التالية :

- تأكيد أهمية الحاجة لثورة أخلاقية توجه للأفراد من خلال حملات التوعية الدينية و الثقافية الحية أو من خلال بث وسائل الإعلان المنظورة والمسموعة والمقروءة الملائمة .

- تعزيز كل من سياستي المساءلة (المحاسبة )، وسيادة القانون على جميع العاملين دون التمييز بين الرئيس و المرؤوس .

- مراجعة نظم الأجور المطبقة بصفة دائمة لضمان تناسبها مع المستجدات الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل توفير مستويات إعاشة مناسبة للعاملين وذويهم .

- ابتكار نظم حوافز متطورة ( أي غير تقليدية كالتي تقتصر على الإنتاجية ) تساهم في الاكتشاف والتصيد المبكر للمفاسد القائمة والأخرى المحتملة قبل وقوعها .

- تشجيع العاملين وتدريبهم على كيفية المساهمة في اقتراح وسائل عملية مبتكرة تعين على التخلص من ضعف الوقوع أمام المغريات المادية والأدبية المتسببة في اقتراف الفساد .

- التأكيد على أهمية سرعة إبلاغ العاملين عن أية بوادر بوقوع مخالفات أو انحرافات بمجرد استشعارها للجهات المختصة .

- التوصل لقوانين أو تشريعات لعقاب المذنبين تتدرج قسوة من فئة الإدارة العليا إلى الفئات الأدنى تبعاً للمقولة الشهيرة : " إن مكافحة الفساد يجب أن تبدأ بقلي أو شوي السمكات

الكبيرة السمان **Frying a Few big fish** قبل السمكات الصغار ( فئة المرؤوسين المغلوبة على أمرها ) باعتبارها القاعدة العريضة لتي تستمد انضباطها أساسا من انضباط الأقلية العليا ".[٢٠]

- تكليف جهة متخصصة بكل منظمة من منظمات الأعمال (عدا المشروع الفردي المحدود الذي يديره صاحبه ) تتألف من :

• مسئول أو ممثل عن كل وظيفة من الوظائف الرئيسية في المنظمة (كالتمويل والشراء والإنتاج والتسويق) يتولى مهام مراجعة الخطط و السياسات الإدارية لاكتشاف المخالفات الفنية المقصودة أو الراجعة لانخفاض كفاءة الأداء الإداري قبل وضعها موضع التنفيذ .

• مسئول تنفيذي يتولى مهمة الأشراف على التطبيق الفعلي للخطط بسياساتها وإجراءاتها التفصيلية التي سبق مراجعتها .

• تأكيد أهمية المتابعة الإيجابية والدورية من قبل الجهات الرقابية الخارجية (كاجهزة الرقابة الإدارية المختلفة) في قيامها بمهام عمليتي الضبط الإداري والتنفيذي بمنظمات الأعمال .

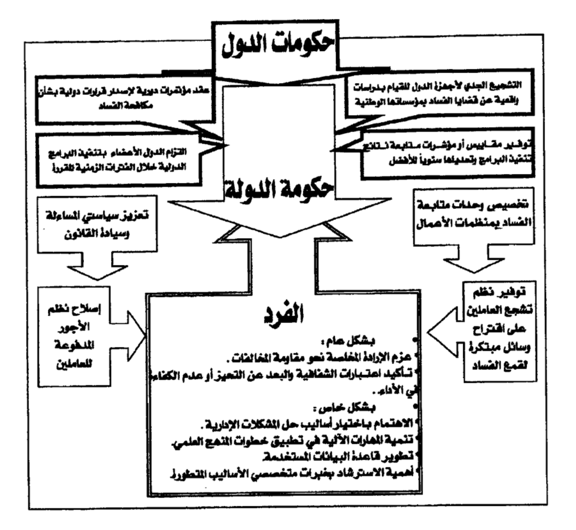
و حتى تؤتي هذه الجهة المسئولة بثمارها المقدرة يجب أن يتوافر فيها بعض الشروط مثل :

. توافر صفات الشفافية والنزاهة والإخلاص نحو المصلحة العامة في أعضاء هذه الجهة .

. مراعاة تغيير الأعضاء المكونين لهذه الجهة سنوياً لتجنب تكوين علاقات فيما بعضهم قد تكون نواة للسماح بقيام مصالح شخصية فيما بينهم وعندئذ يتجدد أو يعود الفساد .

. أهمية مراعاة السرعة في كل من إجراءات البت في جرائم المخالفات، وتوقيع الأحكام الرادعة على أطرافها، والإعلان عنها مباشرة للعاملين للعبرة والعظة .

• أما عن الموقع التنظيمي الذي يمكن تشغله هذه الجهات بالخرائط التنظيمية فيمكن أن يكون بأعلى الهرم التنظيمي كمجالس الإدارة مباشرة تحت مسمى مُعبر " كوحدة متابعة الفساد " تمييزا لها عن الجهات الاستشارية الأخرى .




شكل رقم ( ٣) ملف مقترح لاستراتيجية مكافحة الفساد في بيئة الأعمال .

## ٢/٢/٨ على المستوى الفردي :

ان إحجام العاملين عن جرائم مخالفات أنظمة العمل المؤداة للفساد مرهون بأنفسهم اولا أي بمدى درجة تأصل الوازع الأخلاقي لديهم ، مما يؤكد على اهمية تدعيم صحوة ضمائرهم، و هو ما لا يتاتى إلا بتهيئة كل من :الإمكانات الاقتصادية ( كنظم الأجور والتامينات )، و الاجتماعية ( كتوفير فرص العمل )، و السياسية (كالأمن والأمان) بالوسائل المناسبة، و هو ما يدخل نطاق مسئولية حكومة الدولة في المقام الأول .

إلا ان هذا لا يعفي من ان هناك موجبات تقع على عاتق الفرد لتعزيز اداءه الإداري أو الفني بشكل يضمن الشفافية و البعد عن الانحراف تتمثل فيما يلي :

• عزم الإرادة المخلصة نحو مقاومة الاقتراف لأية مخالفات مهما كانت المكاسب الشخصية المتوقعة من وراءها ومهما تدنت احتمالات اكتشافها او مساءلته عنها من قبل الجهات المختصة .

-تاكيد اهمية تحلي المسئولين الإداريين و بالأحرى ممن يشغلون المواقع المتقدمة من الهرم التنظيمي بالشفافية اي بالبعد عن كل ما يؤدي إلى عدم كفاءة اداء عملية اتخاذ القرارات و ذلك من خلال الاسترشاد بالاعتبارات التالية:

• التدقيق في اختيار الأساليب او الأدوات التي تناسب طبيعة بيانات المشكلات الإدارية عند تناولها بالدراسة و التحليل .

• تاكيد اهمية الاستعانة بخبرات متخصصي أساليب التحليل المتطورة في اقتراح حل المشكلات الإدارية المركبة حتى يتم اكتساب المهارات الكافية تدريجيا .

• ضرورة تنمية المهارات الآلية في تطبيق خطوات المنهج العلمي بشأن المشكلات الإدارية لمجاراة متطلبات التنمية الإدارية العالمية بمستحدثاتها من جهة، واعتبارات دقة و سرعة الأداء من جهة اخرى .

• الحرص على تطوير قاعدة البيانات التي يستند إليها صناع القرار بالشكل الذي يخدم متطلبات التخطيط الموضوعي .

### ٣/٢/٨ على مستوى تعاون الدول :

من الأهمية بمكان ان تخضع قضية الفساد والتي لها سمة الانتشار الدولي لتعاون الجدي من حكومات الدول و ذلك بتبنيها و تشخيصها وتحديد الياتها وابعادها و اتخاذ القرارات بشانها بشرط وضعها موضع التنفيذ الآني على مستوى كل الدول لضمان خلاص الشعوب من هذا الوباء في توقيت واحد بقدر الإمكان .

ولعل من المقترحات التي تفيد في هذا الشان ما يلي :

• التشجيع الجدي للأجهزة النوعية بكل دولة على إجراء دراسات واقعية عن قضايا الفساد الإداري بها تعكس من خلالها مظاهره وأسبابه و أساليبه التي يمارس بها في مؤسساتها الوطنية لاستخلاص كل من : صفات جرائمه العامة أوالمشتركة بين الدول، و الصفات الأخرى الخاصة على مستوى كل دولة لتقرير الأساليب المناسبة لمكافحته سواء على أساس دولي أو على أساس الدولة الواحدة .

• تنظيم مؤتمرات دولية دورية تبحث فيها نتائج الدراسات المعدة عن الفساد على مستوى كل دولة توصلا لحلول عامة تأخذ شكل تشريعات أو إجراءات موحدة لها صفة الدولية لمقاومته خلال فترة زمنية يتفق عليها كثلاث أو خمس سنوات .

• ترجمة الحلول الدولية المقترحة بشأن مقاومة الفساد في شكل برامج دولية ذات جداول أعمال زمنية محددة تساهم الدول الأعضاء في تمويلها، وعلى أن تُحَرم الدولة التي لا تلتزم بتنفيذها في المواعيد المقررة من كل من عضوية الالتحاق بهذه الاتفاقية، ومن الجوائز التشجيعية المخصصة لهذا الهدف ( على أن تقوم الدول المتفوقة بتوزيع جوائزها على العاملين بالمنظمات التي قد أصابت شروط التفوق والتميز في محاربتها للفساد ).

- مساهمة الدول في تكوين جهة دولية ( يمكن أن يطلق عليها هيئة مكافحة الفساد الدولية )تتكون أعضائها من خبراء اقتصاديين و مفتشين متخصصين في تولي مهام مراجعة الأداء الإداري بالوحدات الاقتصادية بالدول الأعضاء تبعا لمقاييس الشفافية والنزاهة المعيارية (التي تحددها هذه الهيئة ) بمعاونة الأجهزة المحلية المماثلة بكل دولة .

## ٩ – مراجع و ملحق البحث :

**٩ / ١ هوامش الدراسة :**

(١)
- Anders Aslund , " Russia`s Collapse ", Foreign Affairs ( vol 78, Sep/Oct 1999 ),p. 64.

(٢)
- Robert Klitgaard , " International cooperation against corruption " , Finance& Development (Mar 1998), p. 3 .

(٣)

- J. Fred Weston and Eugene F. Brigham : Essentials of Managerial Finance ( 9th ed . Chicago ,The Dryden Press, 19990 ),p.558.

(٤)

- Ibid , p.561 .

(٥)

- Robert F. Randall , " Corruption in World's economy is targeted " , Journal of Strategic Finance (vol 81 ,Jul 1999 ), p. 18 .

(٦)

- Alberto Ades and Rafael Di tella , " Rents, competition and corruption ", American Economy Review ( vol 89 , Sep 1990 ), p. 982 .

(٧)

- Paolo Mauro , " Corruption : Causes, Consequences and Agenda for Further Research ", Finance& Development ( Mar 1998 ), p. 12 .

(٨)

- Anthony Rowley , "With a bang and a crush ", Banker ( vol 148 , Apr 1998 ), p. 20 .

(٩)

- Steve H. Hanke , " Debtors' Jubilee ", Forbes (vol 164, Jul 1999 ), p. 237 .

(١٠)

- Srinivar Bollapragada and Thomas Morton , " A simple heuristic for computing nonstationary policies ",Operation Research (vol 47, Jul/Aug 1999 ), p. 576 .

(١١)

- Leonid Kogan ," Essays in Capital Markets ", ( Massachusetts Institute of Technology ,Ph.D, Apr 2000 ); p. 5 .

(١٢)

- Myungho Lee , " Task mapping algorithms for embedded signal processing ", (University of Southern California Ph D, Dec 1999 ",p. 105 .

(١٣)

- Micro Manager' guide , ch.13,pp. 102-3 .

(١٤)

- Robert Klitgaard : Op. cit . p . 4.

(١٥)

-Robert Shumsky , " Optimal updating of forecasting for the timing of future events " , Management Science ( vol 44 , Mar 1998 ), p. 321 .

(١٦)

- Cheryl W. Gray and Daniel Kaufmann , " Corruption and Development " , Finance& Development ( March 1998 ) , p. 8 .

(١٧) - Ibid , p.9 .

(١٨) - Ibid .

(١٩) - Paolo Mauro, op. cit ,p.12 .

(٢٠) - Robert Klitgaard : Op. cit . p . 4.

**٢/٩ ملحق البحث :**

**ملحق (١)**

**جدول (أ)**

***** Input Data *****

Maximization Problem :

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 2.0 | 3.0 | 4.0 |
| 2 | 4.0 | 2.60 | 4.80 |
| 3 | 5.0 | 4.0 | 6.40 |

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 1.2 | 0.0 | 0.0 |
| 2 | 0.0 | 1.2 | 0.0 |
| 3 | 0.6 | 1.4 | 0.0 |

Optimum Solution : 13.4

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 1 |

**جدول (ب)**

***** Input Data *****

Maximization Problem :

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 4.0 | 2.60 | 4.80 |
| 2 | 5.0 | 4.0 | 6.40 |
| 3 | 6.0 | 5.60 | 8.0 |

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 0.0 | 0.0 | 0.2 |
| 2 | 0.4 | 0.0 | 0.0 |
| 3 | 1.0 | 0.0 | 0.0 |

Optimum Solution : 16.0

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 1 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 1 |

جدول (ج)

***** Input Data *****

Maximization Problem :

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 5.0 | 4.0 | 6.40 |
| 2 | 6.0 | 5.60 | 8.0 |
| 3 | 2.0 | 3.0 | 4.0 |

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 0.0 | 1.4 | 0.0 |
| 2 | 0.6 | 1.4 | 0.0 |
| 3 | 0.6 | 0.0 | 0.0 |

Optimum Solution : 16.0

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 1 |
| 3 | 0 | 1 | 0 |

***** End of Output *****

جدول (د)

***** Input Data *****

Maximization Problem :

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 6.0 | 5.60 | 8.0 |
| 2 | 2.0 | 3.0 | 4.0 |
| 3 | 4.0 | 2.60 | 4.80 |

***** Program Output *****

Final Revised Cost Table

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 1.2 | 1.4 | 0.0 |
| 2 | 1.2 | 0.0 | 0.0 |
| 3 | 0.0 | 1.2 | 0.0 |

Optimum Solution : 15.0

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0 | 1 |
| 2 | 0 | 1 | 0 |
| 3 | 1 | 0 | 0 |

***** End of Output *****

### ٩ / ٣ مراجع البحث :

- Ades, Alberto and Di tella, Rafael , " Rents, competition and corruption " , American Economy Review ( vol 89 , Sep 1999 ).

- Aslund, Anders , " Russia's Collapse ", Foreign Affairs ( vol 78,Sep/Oct 1999).

-Bollapragada, Srinivar and Morton, Thomas , " A simple heuristic for computing nonstationary policies " Operation Research, (vol 47, Jul/Aug 1999 ).

Gray,Cheryl W. and Kaufmann, Daniel , " Corruption and Development ", Finance& Development ( March 1998 ) .

- Hanke, Steve H. , " Debtors' Jubilee ", Forbes (vol 164, Jul 1999 ).
Klitgaard , Robert, " International cooperation against corruption", Finance & Development )Mar 1998) .

-Kogan, Leonid ," Essays in Capital Markets ", ( Massachusetts Institute of Technology ,Ph.D, Apr 2000 ) .

Lee, Myungho , " Task mapping algorithms for embedded signal processing ", (University of Southern California Ph D, Dec 1999 ".

-Mauro, Paolo , " Corruption : Causes, Consequences and Agenda for Further Research ", Finance& Development ( Mar 1998 ).

- Micro Manager' guide .

-Randall, Robert F. , " Corruption in World's economy is targeted ", Journal of Strategic Finance (vol 81 ,Jul 1999 ).

Rowley, Anthony , "With a bang and a crush ", Banker ( vol 148 , Apr 1998 ).

-Shumsky, Robert , " Optimal updating of forecasting for the timing of future events " , Management Science ( vol 44 , Mar 1998 ).

- Weston , J. Fred and Brigham, Eugene F.: Essentials of Managerial Finance ( 9th ed . Chicago ,The Dryden Press, 1990 ).

# إدارة أزمة التجويد في التعليم الجامعى

بقلم
الأستاذ الدكتور / أحمد محمد المصرى
استاذ متفرغ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة الأزهر

التعليم الجامعى هو أهم جزء من الوظائف السيادية للدول سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة - لأن مضمون التعليم الجامعى إذا لم يكن بالجودة والتطوير المستمر والإبداع فلن يتحقق للدولة أهدافها فى التنمية الإجتماعية والثقافية والإقتصادية ، وتعجز عن الوقوف على قدم المساواة مع باقى الدول سواء على المستوى الإقليمى أو المستوى العالمى .

وهناك من الدول التى تسعى بكل الطرق والحيل إلى قيادة العالم فى التعليم الجامعى بإستقطاب خيرة العلماء والقادرين على الإبداع والاختراع من كافة بقاع العالم وتحقق لهم أعلى مستوى من الدخل والتشجيع والتحفيز على بذل المزيد من الجهد فى تعليم الشباب وإظهار أفضل الأفكار والسعى الدؤوب للتفوق وإبراز الكفاءة العلمية والبحثية .

وإذا لم يستطع التعليم الجامعى إثبات قدراته وقوة إرتباطه بحاجات المجتمع ، فهذا معناه وجود أزمة خطيرة يجب التصدى لها وعلاجها بأفضل الطرق ، وهذا لايتحقق إلا بالبحث والتشخيص السليم وحصر معوقات التجويد وعلاجها بأسرع مايمكن حتى لاتتفاقم المشكلة .

ويعتبر التعليم الجامعي من أهم الأنشطة التى يقوم عليها تقدم الدول وتواصل أجيالها فى الحفاظ على البحث العلمى الجاد وتحقيق الأهداف للمجتمع ، وإثبات قدرة العلماء والخريجين على بناء الصراع الحضارى بين مختلف الدول .

وهناك من الدول من أهدر الأهمية التى يجب الحفاظ عليها للتعليم الجامعى ، ومنهم من أضاع هيبة العلم والعلماء ، وكانت من نتائج ذلك عدم التشجيع أو التحفيز الضعيف لمزيد من التقدم فى الأبحاث العلمية ، وإرتباطها بالمجتمع واحتياجاته .

ومن الدول المتقدمة حديثا - من يحاول استقطاب العلماء من مختلف بقاع الأرض للوصول إلى قيادة العالم سواء عن طريق الإنتاج العلمى أو إستخدام المستحدثات فى فرض السيطرة على الآخرين ، بالرغم من أن المعروف - لدى المجتمع - أن العلم لتقدم البشر ، وليس حكراً لقوم على حساب باقى البشر .

وهناك العديد من الوقائع والأحداث التي أثبتت أن الدولة التي تفرط في علمائها أو تهمل جهودهم تجني - في النهاية - على مكانتها وتاريخها ، وتثبط همم العلماء والمخترعين . وتصبح هدفا للاستعمار الاقتصادي ، ولهذا كان من الضروري التنبيه إلى علاج أزمة التجويد في التعليم الجامعي ، واستعراض أسس هذا التجويد ، ورفع كفاءة العملية التعليمية ، وحصر الأسباب وعلاجها .

*وستناقش في هذه الورقة النقاط التالية :*

أولا : أركان *التعليم* الجامعي

ثانيا : مقومات كفاءة *العملية التعليمية* .

ثالثا : أسس *التجويد*

رابعا : أسباب أزمة *التجويد* وشواهدها.

خامسا : الحلول المقترحة .

أولا: أركان *التعليم* الجامعي :

*وتحدد أركان التعليم الجامعي على الآتي :*

١ - هيئة التدريس ومساعديهم .

٢ - الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم الذهنية .

٣ - المواد العلمية وفاعليتها .

٤ - إحتياجات المجتمع للتطور .

**ولكل ركن من هذه الأركان أهميته ومساهمته الفعالة في إجادة التعليم الجامعي والتجويد المستمر فيه ، وهذا مانوضحه في إيجاز فيما يلي :**

١ - *هيئة التدريس ومساعديهم :*

وهؤلاء ركيزة هامة للتقدم العلمي لإخراج العديد من الأبحاث والتوجهات التي تفيد المجتمع للاصلاح والتطوير والتحديث .

ولهذا من الواجب أن يتم إختيار هؤلاء البشر بدقة وبمعايير قوية وثابتة تعتمد على الخلق والابداع والذكاء والقدرة البحثية وتوافر المهارة في تعليم الآخرين وتشجيع النابهين منهم ، والتأكد أن من يبعث إلى الخارج سيحصل على الإهتمام والفرص الحقيقية لإثبات الذات والتفوق ، وليس لجعله تابع مطيع ، أو ليس من حقه التميز أو التقدم لأنه قادم من العالم الثالث أو من وراء البحار ، ومن المفترض أن عضو هيئة التدريس بالجامعة إنسان مؤهل ، عى خلق قويم ، ومستمر في العطاء والتجويد في العملية التعليمية ، وفوق كل الشبهات ، وحر وجريىء وقدوة حسنه لطلابه .

٢ - *الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم الذهنية :*

وطلاب الجامعات هم مخرجات التعليم قبل الجامعي وهم منتجات التربية والأسرة والمجتمع وحصيلة التركيبات النفسية والإجتماعية والحضارية .

فمن نشأ منهم على التسلق فوق الآخرين ، والوصول إلى الكلية التي يحددها الآخرين ، وليس لديه القدرة ولا الإختيار السليم لتحقيق أهدافه ومستقبل حياته ، فهؤلاء سوف يخرجون إلى المجتمع محدودي المعرفة ، ومجرد موظفين يبحثون عن أكبر دخل بأقل إلتزام أو مجهود ، وليس بالجهد الجهيد والالتزام والإجادة المستمرة ، ومن يتقدم منهم الصفوف يلزم أن يكون هو الأكثر تفوقا وذكاءاً ، والأقدر فهما وتعمقاً ، ولا يستند إلى « حضانة » جامعية أو « دعم » لايستحقه من الكبار .

٣ - *المواد العلمية وفاعليتها :*

المواد العلمية في مختلف كليات الجامعات سواء الحكومية أو الأهلية أو الخاصة يجب أن تتوافر فيها الجودة والتطوير المستمر ، والإضافة وليس الحذف والتلخيص وليس فيها إحتكار لفئة على حساب فئات أخرى ، وتتميز بالموضوعية والحيدة التامة ، والاستجابة المستمرة للتطور والتحديث ، وبالاطلاع على الجديد ومناقشته مع الطلاب ، ومهما كان مصدر التجديد فيجب إختيار الأصوب دائما دون تحيز وبغير تقليد أعمى أو إشادة في غير موضعها للأجانب

، ولا يمكن للمواد العلمية إثبات فاعليتها بغير مساهمتها فى التقدم العلمى للطلاب ، لأن رسالة الجامعة هى إعداد المتخصص المدرك ذو الشخصية المستقلة .

٤ - *احتياجات المجتمع للتطور :*

والمجتمع بكل مكوناته وأنشطته فى احتياج مستمر للتطور والتحسين لمستويات المعيشة لجميع أفراده ، وهذه الاحتياجات نابعة من أفراد المجتمع وتطلعاتهم إلى المستقبل ، وكل جيل من الأجيال يورث خلفاؤه ، ويعطى لهم الفرص لإثبات قدراتهم وتجويد مخرجاتهم ، والإتقان لما يقومون به من أعمال بصدق وأمانة مطلقة ، وهناك من يحاول باستمرار قتل المواهب وإضعاف الهمم عند الشباب ، وإدخال المفاهيم المضللة لدى أفراد المجتمع ، وهؤلاء يعتبرون أنفسهم فوق البشر الآخرين ، ويصنعون العبث حتى يمهد لهم الطريق للاختراق والإذعان وفرض السيطرة ، ومن يستسلم لهؤلاء يفقد الهوية وتضيع جهوده ، وتثبط همته ، ويصبح فى النهاية مجتمع استهلاكى لما ينتجه هؤلاء المستعمرون الجدد .

ولهذا كان من الضرورى أن يحدد المجتمع احتياجاته ، ويعيد حسابها من وقت لآخر ويبحث عن ذاته وما تحت يده من إمكانيات ، ويسير طبقا لاستراتيجية التنمية الذاتية مع الإستفادة من الاراء المخلصة غير المغرضة .

*ثانيا : مقومات كفاءة العملية التعليمية :*

المقومات هى المبادىء والقواعد والمساهمات فى آداء العملية التعليمية ، ولا شك فى أن كفاءة العملية التعليمية من صنع هؤلاء العلماء المخططين لها ، والقائمين عليها وإشتراك كل أطرافها فى التجويد والتحسين المستمر حتى تؤتى العملية التعليمية ثمارها التى يجنبها المجتمع على مر السنين والأجيال فالكفاءة تعنى جودة الأداء وإتمامه فى الوقت الملائم وتخصيص الموارد المالية وبالتكاليف المناسبة لإنجازها ، وعند الحديث عن العملية التعليمية يلزم توافر الضمائر الحية ، فمن يزرع بذورا جيدة ، ويرعاها ويرويها ، يجنى منها الثمار الجيدة والقوية النافعة للمجتمع ومن الضرورى إيضا - أن يقاس الأداء بنزاهة وبدون مجاملة للأصدقاء أو المقربين ، حتى نحافظ على القيم الشريفة ، ونشجع على المنافسة العلمية وعلى البحوث البناءة ذات النفع للمجتمع .

*ثالثا : أسس التجويد :*

« التجويد » مفهوم معاكس للفهلوة والخداع والنصب والاحتيال لأنه ينبنى على المبادىء وأساليب التعليم الجامعى الجاد .

ولقد إتفق العلماء جميعا على أن الجودة هى من صنع الأقوياء ومعكوسها من صنع الضعفاء والمأجورين على الرسالة العلمية .

ومن هنا كان التجويد هو الإضافة العلمية والإلتزام بالتقاليد الجامعية ، وفتح أذهان الشباب للفكر الحر المنطلق إلى الأفضل والأكثر نفعا وتتلخص هذه الأسس فى الآتى :

- المنطق السليم فى التوقعات والفروض العلمية .
- البحث عن الحق والواقع وجمع الحقائق بلا كلل أو ملل .
- استقراء الحقائق العلمية واستيعابها .
- التحليل الدقيق والمقارنة والاستنباط .
- استخراج النتائج ومعالجتها إحصائيا واستنتاج المؤشرات .
- الإلتزام بالمبادىء والقيم والتقاليد .
- التطبيقات الصحيحة على عينات ممثلة للواقع .
- وضع الاحتمالات والتنبؤ بالمستقبل .

*رابعا : أسباب أزمة التجويد :*

هناك العديد من الأسباب لظهور أزمة التجويد فى التعليم الجامعى فى الدول النامية ولعل من أبرز هذه الأسباب العبث فى العملية التعليمية على غير فهم وإدراك عميق لمكوناتها .

ومن الممكن استعراض بعض هذه الأسباب فيما يلى :

- الإعداد السيىء للطلاب فى مرحلة ماقبل الجامعة

- تباين الميول والاستعدادات واهتمامات الطلاب .
- التزاحم الشديد فى مدرجات الكليات النظرية والعلمية .
- صعوبة الاتصال بين المدرس والطالب واللجوء إلى الدورس الخصوصية .
- التأثير المستمر على ثقافة الطالب الجامعى إعلاميا وماديا .
- عدم الجدية فى العطاء والاستيعاب الطلابى .
- إنخفاض المستوى الإقتصادى والدخل المادى للعلماء وهيئة التدريس .
- الإضطهاد الإدارى والبيروقراطية وأساليب التحكم
- إختيار القيادات الجامعية على أسس غير الكفاءة والقدرة القيادية .
- التدخلات غير العلمية فى الإدارة الجامعية
- تطبيق سياسات السير على الدرب والتقليد الأعمى للآخرين دون مراجعة أو موائمة .
- نقص الإمكانيات المالية والمادية للجامعات الحكومية

***خامسا : الحلول المقترحة :***

ويتردد فى الأوساط الجامعية طرح العديد من المشاكل والصراعات التى تعوق العملية التعليمية فى الجامعات ، ويلزم إدراك كل الحقائق والأسباب اللازمة للتجويد فى التعليم الجامعى ، وسوف تكون البداية السليمة لإيجاد الحلول الملاءمة لهذه المشاكل المطروحة على الساحة ومن الحلول المقترحة للتصحيح مايلى :

- وضع نموذج للتقييم المستمر لأداء هيئة التدريس وتحليل النتائج والإنجازات والمساهمات الحقيقية فى تنمية المجتمع ووضع خطة سنوية لكل مادة يضعها المدرس بنفسه .
- استقطاب النابهين من الحاصلين على درجات الدكتوراه فى التخصصات المطلوبة للتدريس فى الجامعات ، وإبداء آرائهم الحرة والإبداع والإبتكار فى مجالات التخصص المختلفة .
- إشراك الطلاب فى الأنشطة الطلابية التى تساعد على استغلال مواهبهم فى إثبات قدراتهم على التفوق العلمى والإبتكار والإبداع وإثابتهم ماديا .
- تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الكليات المتشابه وعمل مساهمة مشتركة فى التطوير والتحسين والتجويد بين الجامعات عن طريق برامج التعاون المتبادل .
- إدخال نظام تقييم الأداء باستمارات استطلاع الرأى من أكثر الطلاب تفوقا وتحصيلا .
- السماح بربط الخريجين بكلياتهم بعد التخرج وإيجاد نوع من الإرتباط واستطلاع آرائهم - من وقت لآخر - عن الصلة بين مادرسوه وما يتطلبه منهم مناخ العمل .
- التوسع فى الدراسات العليا والدبلومات المختصصة .

---

* مأمون أفندى « مقالة جامعات لاحضانات » جريدة الأهرام العدد الصادر فى ٢٣ أغسطس سنة ٢٠٠٢ .
* دكتور / أحمد محمد المصرى ، بحث « استراتيجية التنمية الذاتية » مؤتمر تحديد مصر» جمعية أصدقاء العلميين فى مصر والخارج ، ديسمبر سنة ٢٠٠١

# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
المؤتمر الدولي
**تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة**
**القاهرة ١٥ - ١٦ ديسمبر ٢٠٠٢**


# المعايير الدولية للمعرفة والمهارات المطلوبة في خريج الجامعة


إعداد
د.مرفت مصطفي كمال الكلاوي
المدرس بقسم إدارة الإنتاج بالاكاديمية





## مشكلة وأبعاد الدراسة

**مشكلة البحث:**

يتميز القرن الحالي بتحديات مختلفة خاصة لدول العالم النامي ممثلة في القدرة علي مواجهة متطلبات العالم الجديد، والتوائم مع الاتفاقيات العالمية الجديدة التي تفتح الأسواق أمام كافة السلع والخدمات دون أية قيود أو شروط، ويتطلب ذلك وجود مواصفات تتطلبها الشركات وأجهزة الخدمات العالمية لتوظيف العاملين فيها، وقد وضع المجتمع الدولي معايير دولية للسلع والخدمات المقبولة في السوق العالمي والتي تتمثل في سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة. وباعتبار الطالب الذي تعده الجامعة لتخريجه للسوق سلعة ثمينة يجب أن تتوافر فيها كافة المواصفات العالمية المطلوبة في السوق العالمي حتى يمكن توظيفه بسهولة ويسر وحتى لا يلفظه سوق العمل الدولي فيصبح عبء علي دولته وأسرته ويزيد من أعداد البطالة وخاصة في سوق الدول النامية التي لا تحتمل هذه الزيادة نظرا لكثرة الأعباء عليها.

وقد دأبت كليات التجارة في الآونة الأخيرة في محاولة لاستحداث وسائل متعددة لإعداد طالب أفضل لسوق العمل والمتمثلة في وجود أقسام لغات في معظم الكليات إما محلية أو عن طريق اتفاقيات مع بعض الكليات في الدول الأجنبية، فأصبح لدينا نوعين من الطلبة نعدهم للتخرج لسوق العمل . والسؤال المطروح الآن هل هذا التوجه سليم؟ وهل نوعية الطالب الذي يتم تخريجه تؤهله للعمل في السوق العالمي وتلبي احتياجاته؟ أم أنه لا يوجد فرق كبير بين النوعيتين وأن هذا ليس إلا تنفيذ خاطئ لسياسة خاطئة؟

## فروض البحث:

١- توجد فجوة ب ين الدراسة بالكليات والنواحي التطبيقية في مجال العمل وذلك في كل من المحاور التالية:

١/١: المعرفة الأساسية

١//١/١ : إثراء الخبرات.

٢/١/١ :المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة.

١/٢: المهارات:

١/١/٢:عملية(لغات، كمبيوتر)

٢/١/٢:خاصة(فنية( جمالية)// رياضية(لياقة بدنية وذهنية).

٣/١/٢:خاصة(ثقافية) .

٢-وجود أقسام جديدة بكليات التجارة أدي إلي ضيق هذه الفجوة.

٣-جهات العمل تقوم بتغطية نواحي العجز التي لم يحصل عليها الطالب في دراسته.

## الهدف من البحث :

التعرف علي اتجاهات التعليم الجامعي وإبراز الإيجابيات لزيادتها وإلقاء الضوء علي السلبيات لتلافيها ومعالجتها حتى يتسنى لكليات التجارة تخريج طالب يتلقفه سوق العمل الدولي بسهولة ويسر ويمكن توظيفه في أي مكان من العالم، وينافس أي خريج علي أعلي مستوي في الدول المتقدمة.

## أهمية البحث:

أصبحت المنافسة الآن ظاهرة عالمية تقود إلي التحسين المستمر لمن يرغب في مواصلة التقدم واللحاق بالسباق العالمي وهو ما يستدعي أن نعد أنفسنا وخاصة شبابنا لقيادة هذا العالم بوعي وكفاءة لا تقل عن نظرائه في أي دولة كبري في العالم فمعيارنا هو حد التميز Benchmarkingعلي أعلي مستوي ، وحيث أن معظم مشاكلنا الآن هي مشاكل تتعلق بالإدارة والنواحي الإدارية المختلفة مما يتطلب أن نركز جهودنا علي الطالب في كليات التجارة وإعداده بما يحقق لنا التقدم والتحسين المستمر في منتجاتنا وخدماتنا.

## مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك من طلبة الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال بكليات التجارة والذين يمارسون العمل بالفعل وذلك للأسباب التالية:

**١- أن طالب الدراسات العليا في الغالب يكون خريج كلية التجارة.**

٢- أن طالب الدراسات العليا يكون في الغالب قد مارس العمل لمدة سنتين علي الأقل.

٣- أن طالب الدراسات العليا تكون قد تبلورت لديه النظرة الثاقبة والناقدة لمجتمع الجامعة ومجتمع العمل معا.

وقد تم اختيار عينة تمثل ٤٠٠ طالب من طلبة الدراسات العليا في كليات التجارة المختلفة بأقسامها (عربي ولغات).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- صدق وثبات الأداة المستخدمة فى القياس: وقد تم ذلك باستخدام كل من الصدق العاملي والاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ .

٢- التحليل العاملي : وذلك لتصنيف العوامل الأساسية التي تفسر أبعاد متطلبات سوق العمل.

٣- تحليل التباين أحادى الإتجاه مع تطبيق اختبار توكى كأحد اختبارات المقارنات المتعددة وذلك في حالة معنوية قيمة "ف" الخاصة بنتائج تحليل التباين .

٤-اختبار "ت" :ذلك لدراسة الفجوة نفسها ومدي اتساعها حسب طبيعة الدراسة بالكلية(عربى-لغات) .

٥-اختبار مان ويتنى - اختبار لامعلمي : للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين وذلك للعناصر الخاصة بمحاور الدراسة.

٦-اختبار كا٢ : وقد تم استخدامه للمقارنة بين التوزيع التكراري والنسبى لاستجابات فئات الدراسة المختلفة حول تدريب الخريجين .

## صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة:

لاختبار صحة فروض الدراسة قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء مكونة من ٢٠ سؤال يمكن تقسيمها إلي مجموعات(أبعاد) يمكننا من خلالها أن نخدم فروض الدراسة،هذا بالإضافة إلي مجموعة أخري من الأسئلة للتعرف علي طبيعة العمل وكذلك بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة.

وللتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة قامت الباحثة بتوزيع عينة تمثل حوالي ٥٠ مفردة عشوائيا بهدف التعرف علي مدي وضوح الأسئلة للمستقصي منهم وكذلك استخدام بعض الأساليب الإحصائية للتأكد من صلاحية تلك الأداة ومدي إمكانية الاعتماد عليها.وقد قامت الباحثة باستخدام كل من الصدق العاملي Factor Analysis والتناسق الداخلي (الاتساق الداخلي) Inter Consistency بهدف التأكد من صدق الأداة المستخدمة.

هذا بالإضافة إلي أسلوب ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتعرف علي مدي الاعتماد على الأداة وثبات الأداة المستخدمة.

**جدول رقم (١) يوضح مدي اعتماد وصلاحية الأداة المستخدمة في دراسة"**

**مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل"**

| رقم العبارة بالاستمارة | العامل الأول<br>١<br>٢ | العامل الثاني<br>١<br>٢ | العامل الثالث<br>١<br>٢ | العامل الرابع<br>١<br>٢ | العامل الخامس<br>١<br>٢ |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | | | | ٠,٧٩٨<br>*٠,٨٥٥ | |
| ٢ | | | | ٠,٨١٠<br>*٠,٧٩٢ | |
| ٣ | | ٠,٤٦٣<br>*٠,٦٠٢ | | | |
| ٤ | | ٠,٨٢٦<br>*٠,٨٠١ | | | |
| ٥ | | ٠,٧٧٠<br>*٠,٨٠٢ | | | |
| ٦ | | ٠,٧١٤<br>*٠,٧٧٤ | | | |
| ٧ | | | | ٠,٦٤٠<br>*٠,٧٧٣ | |
| ٨ | ٠,٦٨١<br>*٠,٦٢٠ | | | | |
| ٩ | | | ٠,٨١٥<br>* ٠,٧٧٤ | | |
| ١٠ | | | ٠,٨٢٣<br>*٠,٩٠٨ | | |
| ١١ | | | ٠,٨١١<br>*٠,٨٥٢ | | |
| ١٢ | ٠,٥٣٨<br>*٠,٦٧٣ | | | | |
| ١٣ | ٠,٨١٤<br>*٠,٨٤٢ | | | | |
| ١٤ | ٠,٧٦٥<br>*٠,٧٨٦ | | | | |
| ١٥ | ٠,٨٠٩<br>*٠,٨٤٢ | | | | |
| ١٦ | ٠,٧٧٠<br>*٠,٨٢٢ | | | | |
| ١٧ | | ٠,٦٥٢<br>*٠,٧٣٩ | | | |
| ١٨ | | | ٠,٥١٦<br>*٠,٧٠٠ | | |
| ١٩ | | | | | ٠,٨٠٦<br>*٠,٨٥٢ |
| ٢٠ | | | | | ٠,٦٧٤<br>*٠,٨٩١ |
| الجزء الكامن | ٣,٩١٣ | ٣,٠٣٣ | ٢,٧٩٠ | ٢,٢١٧ | ١,٩٣٠ |
| درجة التباين | ١٩,٥٦٧ | ١٥,١٦٧ | ١٣,٩٤٨ | ١١,٠٨٥ | ٩,٦٥١ |
| درجة التفسير التراكمية | ١٩,٥٦٧ | ٣٤,٧٣٤ | ٤٨,٦٨٣ | ٥٩,٧٦٨ | ٦٩,٤١٩ |
| معامل ألفا كرونباخ | ٠,٨٥٨ | ٠,٧٩٩ | ٠,٧٢٦ | ٠,٨٢٦ | ٠,٦٨١ |

*تشير إلي معنوية معامل الارتباط الخاص بطريقة التناسق الداخلي عند مستوي معنوية ٠,٠١

(١) تشير إلي درجة التشبع الخاص بالصدق الداخلي.

(٢) تشير إلي قيمة التناسق الداخلي.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العناصر الخاصة بأبعاد مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" صالحة تماما وتعبر بصدق عن هذه الأبعاد وقد أكد علي ذلك درجة التشبعات الخاصة بأسلوب الصدق العاملي حيث كانت هذه التشبعات (أكبر من ٠,٤٠) وقد إزداد تأكيد صلاحية الأداة المستخدمة بنتائج الإتساق الداخلي حيث جميع قيم إرتباط هذه العناصر بأبعادها المختلفة دالة عند مستوي ٠,٠١ وكانت حوالي ٨٥% من هذه العلاقات تحقق (٧٠% +) مما يؤكد أن هذه العلاقات قوية جدا أما الباقي فكانت تحقق (٦٠-٧٠%) مما يؤكد أنها علاقات قوية أيضا.

من العرض السابق تأكد لدينا أن الأداة تعبر بصدق شديد عن"مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" .

أما عن قيم معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والتي تراوحت بين (٠,٦٨١،٠,٨٥٨) فقد تأتي دليلا واضحاً علي ثبات تلك الأداة المستخدمة،وكذا تأكيدا علي درجة الاعتماد الكبيرة علي هذا القياس وذلك بالنسبة لكل أبعاد المقياس الخمسة.

وإضافة لذلك وبشكل أكثر شمولا فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية والخاصة بجميع عناصر "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" فقد بلغت ( $\alpha = 0.839$ )مما يؤكد علي ثبات المقياس بشكل أكثر عمومية وشمولية.

ونخلص من ذلك أن مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" أداة يمكن الاعتماد عليها في التعبير عن مشكلات خريج كليات التجارة بأقسامها المختلفة في مختلف الجامعات.

## مجتمع وعينة الدراسة:

### أولا:مجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد إطار واضح لمجتمع الدراسة وهو عبارة عن خريجي كليات التجارة والذين يعملون في مجال التجارة وإدارة الأعمال بمختلف صورها وذلك في مختلف قطاعات الدولة ولا يوجد أية شروط علي سنوات تخرجهم أو جامعة محددة ينتمون إليها أثناء دراستهم بها بل أية جامعة سواء كانت هذه الجامعة تنتمي إلي الجامعات الحكومية أو ذات الطبيعة الخاصة.

## ثانيا:عينة الدراسة:

يتمتع مجتمع الدراسة وهو خريجي كليات التجارة والذين يعملون في مجـال التجـارة وإدارة الأعمال بكبر حجمه الأمر الذي يجعلنا نقول بأنه مجتمع محدود ولكن الأعداد والإحصـائيات الخاصة به غالبا ما تكون غير

متوافرة وليست علي المستوي المطلوب إلا أن كبر حجم المجتمع يمكن أن يجعلنا نقـول أنـه مجتمع غير محدود ، وبالرجوع إلي جداول المعاينة(جدول رقم ١ ملحق) فإننا نجد أن حجـم عينة الدراسة الأمثل طبقا لخصائص هذا المجتمع والتي سبق التعرف عليها هو ٤٠٠ وذلـك بدرجة دقة معاينة( ± ٥%) ، الأمر الذي جعل الباحثـة تقـوم بتجهيـز قـوائم الاستقصـاء وتوزيعها بشكل عشوائي علي خريجي كليات التجارة والذين يعملون في هذا المجال .

وقد وجدت الباحثة أن أفضل أسلوب للمعاينة- يمكن استخدامه حتى نحصل علي عينة تمثـل وتفي بمجتمع الدراسة وتوصل إلي نتائج مرضية وغير متحيـزة -هـو المعاينـة العشـوائية البسيطة Simple Random Sample ، إلا أنه بعد توزيع الاسـتمارات علـي المستقصـي منهم وقيام الباحثة بفرزها واستبعاد ما هو غير مستكمل فقد حصلت في نهاية الأمر علي عدد ٣٤٠ استمارة وبالتالي كانت نسبة الاستجابات الصحيحة حوالي ٨٥% تقريبا.

## الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة :

للتعرف على الملامح الأساسية لعينة الدراسة قامت الباحث بعرض هذا الوصف الـدقيق مـن خلال التوزيع التكراري والنسبي البسيط وكذلك المزدوج لمتغيرات الدراسة التي تغلب عليهـا الطبيعة الاسمية ( Nominal Data )

هذا بالإضافة إلى الجداول التكرارية البسيطة والمزدوجة وهذا يتضح في الجداول الآتية :

جدول رقم (٢) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة موزعة حسب سنوات التخرج وكذلك طبيعة الدراسة للخريج

| السنوات | قسم عربي | | | | | لغات | | | | | الإجمالي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التوزيع التكرارى والنسب | | الخبرة | | | التوزيع التكرارى والنسب | | الخبرة | | | التوزيع التكرارى والنسبي | | الخبرة | | |
| | ك | % | م(١) | ع(٢) | فترة ثقة ٩٥% | ك | % | م(١) | ع(٢) | فترة ثقة ٩٥% | ك | % | م(١) | ع(٢) | فترة ثقة ٩٥% |
| ماقبل عام ١٩٩٠ | ٧٠ | ٢٩,٧ | ١٨,٣٣ | ٦,٠١ | (١٦,٨،١٩,٩) | ٦ | ٧,٠٠ | ١١,٨٣ | ٥,٢٣ | (٦,٣،١٧,٣) | ٧٦ | ٢٣,٦ | ١٧,٧٤ | ٦,٢٠ | (١٦,٢،١٩,٣) |
| ١٩٩٠ – ١٩٩٧ | ٧٠ | ٢٩,٧ | ٧,٥٣٧ | ٣,٧٩ | (٦,٦٠،٨,٥) | ٢١ | ٢٤,٤ | ٦,٦١ | ٢,٧٩ | (٥,٢،٨,٠٠) | ٩١ | ٢٨,٣ | ٧,٣٤ | ٣,٦١ | (٦,٦٠،٨,١) |
| ١٩٩٨ –٢٠٠٢ | ٩٦ | ٤٠,٦ | ٢,٤٦٩ | ٢,٦١ | (١,٩،٣,٠٠) | ٥٩ | ٦٨,٦ | ١,٨٦ | ١,١٩ | (١,٥،٢,٢٠) | ١٥٥ | ٤٨,١ | ٢,٢٩ | ٢,٢٩ | (١,٨،٢,٦) |
| الإجمالي | ٢٣٦ | ٧٣,٣ | ٨,٤٧١ | ٧,٧٠ | (٧,٤،٩,٥) | ٨٦ | ٢٦,٧ | ٤,٢٤ | ٤,٠٤ | (٣,٢،٥,٣) | ٣٢٢ | ١٠٠ | ٧,٥٤ | ٧,٢٧ | (٦,٧،٨,٤) |

**جدول رقم(٣) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل وكذلك طبيعة الدراسة للخريج**

| القطاع | قسم عربي | | لغات | | الإجمالي | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | ٪ | ك | ٪ | ك | ٪ |
| قطاع عام | ٧٣ | ٣٢,٦ | ١٥ | ٢٠,٣ | ٨٨ | ٢٩,٥ |
| قطاع خاص | ٤٩ | ٢١,٩ | ٢٨ | ٣٧,٨ | ٧٧ | ٢٥,٨ |
| قطاع استثماري/مشترك | ٥٠ | ٢٢,٣ | ٢٠ | ٢٧,٠ | ٧٠ | ٢٣,٥ |
| قطاع حكومي | ٥٢ | ٢٣,٢ | ١١ | ١٤,٩ | ٦٣ | ٢١,٢ |
| الإجمالي | ٢٢٤ | ٧٥,٢ | ٧٤ | ٢٤,٨ | ٢٩٨ | ١٠٠ |

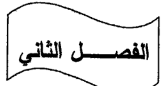
جدول رقم (٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة موزعة حسب الجامعات المختلفة وكذلك طبيعة الدراسة للخريج

| الجامعات | قسم عربي | | لغات | | الإجمالي | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | ٪ | ك | ٪ | ك | ٪ |
| جامعات حكومية | ١٩٢ | ٧٨,٤ | ٧٥ | ٧٨,٩ | ٢٦٧ | ٧٨,٥ |
| جامعات خاصة | ٢٧ | ١١,٠ | ١٨ | ١٨,٩ | ٤٥ | ١٣,٢ |
| جامعات إقليمية | ٢٦ | ١٠,٦ | ٢ | ٢,١ | ٢٨ | ٨,٢ |
| الإجمالي | ٢٤٥ | ٧٢,١ | ٩٥ | ٢٧,٩ | ٣٤٠ | ١٠٠ |

من العرض السابق للجداول الثلاثة والذي تم فيه عرض الخصائص الديموجرافية بهدف عرض السمات والملامح الأساسية لعينة الدراسة.أوضحت الجداول أن معظم خريجي القسم العربي ينتمون إلي القطاع العام وقد يرجع ذلك إلي:كبر أعدادهم ،وإلي أن معظمهم لم يجد فرصة عمل أخري فانتظر لحين التعيين في بعض هذه الجهات وإلي أن طبيعة القطاع العام لا تتطلب مهارات محددة في الخريج ،أما خريجي أقسام اللغات فغالبتهم ينتمون إلي شركات القطاع الخاص وقد يرجع ذلك إلي: أن القطاع الخاص هو الذي مازالت أبوابه مفتوحة للتعيين حتي الآن ،وأن متطلبات القطاع الخاص تتطلب توافر مهارات معينة في الخريج مثل اللغات والكمبيوتر علي سبيل المثال،وفي بعض الأحيان قد يرجع هذا إلي طبيعة الدارسين في هذه الأقسام.

كذلك اتضح أيضا أن خريجي الأقسام المختلفة سواء كان القسم العربي أو أقسام اللغات معظمهم ينتمون إلي الجامعات الحكومية بالقاهرة وقد أكد علي ذلك ٧٨,٥ % من عينة الدراسة.

كما أن معظم خريجي القسم العربي لعينة الدراسة ماقبل عام ١٩٩٨ حيث أكد علي ذلك حــوالي ٥٩,٤ % من خريجي القسم العربي وبالتالي كان متوسط سنوات الخبرة لديهم حوالي ١٣ سنة تقريبا. أما أقسام اللغات المختلفة فقد بلغت نسبتها ٦٨,٦% تقريبا من عينـــة الدراســـة وتقع مابعد عام ١٩٩٧(١٩٩٨-٢٠٠٠) بمتوسط سنوات خبرة حوالي سنتين فقط.




# نتائج الدراســـة الميدانية :

## ١- تصنيف وتحديد أبعاد المقياس

قامت الباحثة باستخدام أسلوب التحليــل العلمـــي Factor Analysis بطريقـــة المكونـــات الأساسية Principle Components وذلك بهدف تصنيف عناصر مقيـــاس "مـــدي تـــوافر المعرفـــة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" إلي عوامله وأبعاده المختلفة وذلك قبل البدء في إجـــراء اختبـــارات فروض البحث وفيما يلي نتائج التحليل العاملي:

**جدول رقم(٥) يوضح نتائج التحليل العاملي لمقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" باســـتخدام طريقة المكونات الأساسية وباستخدام التدوير المائل**

| رقم العبارة بالاستمارة | العامل الأول | العامل الثاني | العامل الثالث | العامل الرابع | العامل الخامس |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | | | ٠,٨٦٧ | | |
| ٢ | | | ٠,٨٤٨ | | |
| ٣ | | ٠,٥٤٧ | | | |
| ٤ | | ٠,٧٨٤ | | | |
| ٥ | | ٠,٨٧٤ | | | |
| ٦ | | ٠,٧٧٨ | | | |
| ٧ | | | ٠,٥٤٢ | | |
| ٨ | ٠,٤٩١ | | | | |
| ٩ | | | | ٠,٧٢٣ | |
| ١٠ | | | | ٠,٨٦٣ | |
| ١١ | | | | ٠,٨١٨ | |
| ١٢ | ٠,٤٥٧ | | | | |
| ١٣ | ٠,٧٤٧ | | | | |
| ١٤ | ٠,٨٢١ | | | | |
| ١٥ | ٠,٨١٧ | | | | |
| ١٦ | ٠,٧٢٢ | | | | |
| ١٧ | | ٠,٥٦٢ | | | |
| ١٨ | | | | ٠,٦٢٧ | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٩ | | | | | ٠,٤٣٧ |
| ٢٠ | | | | | ٠,٨٥٤ |
| الجذر الكامن | ٤,٦٣٤ | ٣,٤٩٥ | ١,٦٠٧ | ١,٣٧٢ | ١,٠٥١ |
| درجة التباين | ٢٣,١٦٩ | ١٧,٤٧٣ | ٨,٠٣٥ | ٦,٨٥٩ | ٥,٢٥٧ |
| درجة التفسير التراكمية | ٢٣,١٦٩ | ٤٠,٦٤٢ | ٤٨,٦٧٧ | ٥٥,٥٣٦ | ٦٠,٧٩٣ |

من الجدول السابق يتضح أن مقياس "مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل" يصنف إلي خمسة أبعاد متمايزة فيما بينها وقد كانت درجة التفسير الكلية لتلك الأبعاد حوالي ٦١% تقريبا.
والجدول التالي يوضح ملخصا للعوامل السابقة مرتبة حسب درجة أهميتها.

**جدول رقم(٦) يوضح أسماء العوامل المقترحة من خلال مقياس**

**"مدي توافر المعرفة والمهارات المطلوبة لسوق العمل"**

| م | العامل | أرقام العبارات بالاستمارة | اسم العامل |
|---|---|---|---|
| ١ | العامل الأول | ٨،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦ | إثراء الخبرات العملية من الجامعة |
| ٢ | العامل الثاني | ٣،٤،٥،٦،١٧ | مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة |
| ٣ | العامل الثالث | ١،٢،٧ | المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة |
| ٤ | العامل الرابع | ٩،١٠،١١،١٨ | مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة |
| ٥ | العامل الخامس | ١٩،٢٠ | رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل |

تبين أيضا من نتائج التحليل العاملي أن العامل الأول"إثراء الخبرات العملية من الجامعة" هو أكثر العوامل تفسيرا للظاهرة حيث بلغت نسبة التفسير الخاصة به حوالي ٢٣% يليه العامل الثاني"مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة" حيث بلغت نسبة تفسيره ١٧,٥% تقريبا وكان أقل العوامل تفسيرا هو العامل الخامس "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" حيث بلغت نسبة تفسيره للظاهرة ٥,٣ % تقريبا فقط.

## ٢-اختبار صحة فروض الدراسة:

أ-اختبار صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص علي أنه:

توجد فجوة بين الدراسة في كليات التجارة والنواحي التطبيقية في مجال العمل وذلك في كل من المحاور التالية:

-المعرفة الأساسية

-المهارات المختلفة

ولإثبات صحة الفرض الأول من الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وهذا بالنسبة للبنود الثلاث التالية :

**البند الأول:** وجود فجوة بين الدراسة في الكلية والنواحي التطبيقية في مجال العمل لا يرتبط هذا بخريج جامعة معينة وذلك علي مستوي المحاور الخاصة بالمعرفة الأساسية ، والمهارات.

**البند الثاني:** وجود فجوة بين الدراسة بالكلية والنواحي التطبيقية في مجال العمل مشكلة يعاني منها خريجي كليات التجارة في مختلف السنوات.

**البند الثالث:** وجود فجوة بين الدراسة بالكلية والنواحي التطبيقية في مجال العمل مشكلة تواجه الخريجين في جميع قطاعات العمل .

# النتائج الخاصة بالبند الأول من بنود الفرض الأول للدراسة:

## ١-نتائج المعرفة الأساسية:

جدول رقم( ١- أ ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات المختلفة والتي درسوا بها حول إثراء الخبرات العملية من الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

| مصدر التباين | د . ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ١٨,٣٦٢ | ٩,١٨١ | ١٢,٦٠١ (٢،٣٣٧) | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوي ٠,٠١ |
| داخل المجموعات | ٣٣٧ | ٢٤٥,٥٥٢ | ٠,٧٢٩ | | |
| الإجمالي | ٣٣٩ | ٢٦٣,٩١٤ | | | |

جدول رقم(١–ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة باستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها

| مجموعات الدراسة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | ٢,٨٧٧ | ٠,٨٨٢ | (٢,٧٧١،٢,٩٨٣) |
| جامعات خاصة | ٣,٤٨٩ | ٠,٧٨٣ | (٣,٢٥٤،٣,٧٢٤) |
| جامعات إقليمية | ٣,٣٥٧ | ٠,٦٥٢ | (٣,١٠٤،٣,٦١٠) |

جدول رقم(١–جـ) يوضح نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الجامعات المختلفة وبعضها البعض

| مجموعات الدراسة | جامعات حكومية | جامعات خاصة | جامعات إقليمية |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | – | *٠,٦١٢ | *٠,٤٨٠ |
| جامعات خاصة | | – | ٠,١٣٢ |
| جامعات إقليمية | | | – |

*تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين.

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات والتي كانوا يدرسون بها حيث بلغت قيمة اختبار "ف" **(ف المحسوبة=١٢,٦٠١)** والناتجة من جدول تحليل التباين جدول(١–أ) مما يؤكد علي دلالتها عند مستوي( ٠,٠١ ) وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧) .

وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين خريجي الجامعات الحكومية وكل من خريجي الجامعات الخاصة والإقليمية جدول(١–جـ).

وبالرجوع للجدول (١–ب) تبين أن هذه الفروق لصالح كل من الجامعات الخاصة والإقليمية حيث درجة الموافقة تكون أكبر لدي خريجي الجامعات الخاصة والإقليمية أي أن هناك درجة من الرضا عن الخبرات العملية بشكل محدود لدي خريجي الجامعات الخاصة والجامعات الإقليمية عن خريجي الجامعات الحكومية.

**جدول رقم(٢-أ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات المختلفة والتي درسوا بها من حيث"المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ٣,٠٨١ | ١,٥٤١ | ٢,٠٢٢ | ٠,١٣٤ |
| داخل المجموعات | ٣٣٧ | ٢٥٦,٧٤٧ | ٠,٧٦٢ | (٢،٣٣٧) | غير دالة |
| **الإجمالي** | ٣٣٩ | ٢٥٩,٨٢٨ | | | |

**جدول رقم(٢-ب) يوضح بعض المقاييس الوصفية والخاصة "بالمادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها**

| مجموعات الدراسة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | ٣,٠٥٦ | ٠,٨٨٣ | (٢,٩٤٩،٣,١٦٣) |
| **جامعات خاصة** | ٣,٢٨٩ | ٠,٩٠٩ | (٣,٠١٦،٣,٥٦٢) |
| **جامعات إقليمية** | ٢,٨٩٣ | ٠,٦٩١ | (٢,٦٢٥،٣,١٦١) |

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي الجامعات المختلفة حول التأهيل العلمي والعملي من خلال نظام التدريس بالجامعة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه (ف المحسوبة = ٢,٠٢٢) مما يؤكد علي عدم دلالتها جدول ( ٢- أ ) وذلك بدرجات الحرية (٢،٣٣٧) .

ومن جدول( ٢-ب) أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة محدودة جدا لدي خريجي الجامعات محل الدراسة وحسب التصنيف المقترح من قبل الباحثة علي ذلك،وقد أكد علي هذا قيمة المتوسط لاستجابات الخريجين من مختلف الجامعات والتي كانت حوالي ( م = ٣ ) وهي ما يعني أن درجة الموافقة إلي حد ما حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

## ٢-نتائج المهارات:

**جدول رقم (٣ - أ )يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات المختلفة والتي درسوا بها حول العامل الخاص بـ"مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ٢,٢٣٣ | ١,١١٦ | ١,٣٥٢ | ٠,٢٦٠ |
| داخل المجموعات | ٣٣٧ | ٢٧٨,٣٩٥ | ٠,٨٢٦ | (٢،٣٣٧) | غير دالة |
| الإجمالي | ٣٣٩ | ٢٨٠,٦٢٨ | | | |

**جدول رقم(٣- ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها**

| مجموعات الدراسة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | ٣,٥٢٤ | ٠,٩١٩ | (٣,٤١٤،٣,٦٣٥) |
| جامعات خاصة | ٣,٢٨٤ | ٠,٩٨٩ | (٢,٩٨٧،٣,٥٨١) |
| جامعات إقليمية | ٣,٤٦٤ | ٠,٦٣٥ | (٣,٢١٨،٣,٧١١) |

من الجدولين السابقين يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي الجامعات المختلفة حول أن هناك مهارات متعددة لم تتيحها الجامعة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه (**ف المحسوبة=١,٣٥٢**) مما يؤكد علي عدم دلالتها جدول رقم(٣- أ) وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧) .

ومن جدول رقم( ٣- ب) أوضحت النتائج أن درجة الموافقة لدي خريجي الجامعات المختلفة محل الدراسة وحسب التصنيف المقترح من قبل الباحثة أن هناك موافقة إلي حد ما علي أن هناك مهارات لم تتيحها الجامعة ومطلوبة لسوق العمل.

وقد أكد علي ذلك قيم المتوسط لدي استجابات الخريجين من مختلف الجامعات والتي تراوحت مابين (٣,٣٠ – ٣,٥ ) تقريبا.

**جدول رقم(٤- أ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات التي درسوا بها من حيث "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف ( د.ح ) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ١٤,٩٣٠ | ٧,٤٦٥ | ٩,٥٣٨ | ٠,٠٠٠ |
| داخل المجموعات | ٣٣٧ | ٢٦٣,٧٦٠ | ٠,٧٨٣ | (٢،٣٣٧) | دالة عند مستوي ٠,٠١ |
| الإجمالي | ٣٣٩ | ٢٧٨,٦٩٠ | | | |

**جدول رقم (٤-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـــ"رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها**

| مجموعات الدراسة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | ٢,٦٥٩ | ٠,٨٦٢ | (٢,٥٥٥،٢,٧٦٣) |
| جامعات خاصة | ٣,٢٥٦ | ٠,٩٨٦ | (٢,٩٥٩،٣,٥٥٢) |
| جامعات إقليمية | ٢,٩٦٤ | ٠,٩٣٢ | (٢,٦٠٣،٣,٣٢٦) |

**جدول رقم( ٤-جـــ) يوضح نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الجامعات وبعضها البعض**

| مجموعات الدراسة | جامعات حكومية | جامعات خاصة | جامعات إقليمية |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | - | *٠,٥٩٦ | ٠,٣٠٥ |
| جامعات خاصة | | - | ٠,٢٩١ |
| جامعات إقليمية | | | - |

- تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كليـــات التجـــارة حسب الجامعات التي كانوا ينتمون إليها أثناء دراستهم بها،حيث بلغت قيمة "ف" والناتجة مـــن جـــدول

تحليل التباين (٤– أ ) (ف المحسوبة=٩,٥٣٨) مما يؤكد علي دلالتها عند مستوي ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧).

وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين خريجي الجامعات الحكومية والخاصة جدول(٤–جـ) .

أما الجدول (٤–ب) فقد أوضح أن هذه الفروق والاختلافات لصالح الجامعات الخاصة حيث كان المتوسط لديها ( م = ٣,٣٠ ) مما يؤكد علي موافقة خريجيها إلي حد ما علي الرغبة في الرجوع إلي الأساتذة بها لحل بعض مشكلات العمل وكذلك الرجوع إلي المسئولين في العمل أيضا بينما لا يري ذلك خريجي الجامعات الحكومية .

**جدول رقم(٥–أ ) يوضح مدي الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات التي درسوا بها من حيث "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف ( د . ح ) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ٨,٠٨٨ | ٤,٠٤٤ | ٤,١٩٥ | ٠,٠١٦ |
| داخل المجموعات | ٣٣٧ | ٣٢٤,٨٦٢ | ٠,٩٦٤ | (٢،٣٣٧) | دالة عند مستوي ٠,٠٥ |
| الإجمالي | ٣٣٩ | ٣٣٢,٩٤٩ | | | |

**جدول رقم(٥– ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـ"مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب الجامعات التي درسوا بها**

| مجموعات الدراسة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | ٢,٩٩٤ | ٠,٩٧١ | (٢,٨٧٧،٣,١١١) |
| جامعات خاصة | ٢,٥٧٢ | ٠,٨٤٧ | (٢,٣١٨،٢,٨٢٧) |
| جامعات إقليمية | ٣,١٥٢ | ١,٢٥٣ | (٢,٦٦٦،٣,٦٣٨) |

جدول (٥-جـ) يوضح نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الجامعات وبعضها البعض

| مجموعات الدراسة | جامعات حكومية | جامعات خاصة | جامعات إقليمية |
|---|---|---|---|
| جامعات حكومية | – | *٠,٤٢٢ | ٠,١٥٧ |
| جامعات خاصة | | – | *٠,٥٨٠ |
| جامعات إقليمية | | | – |

*تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كليات التجارة حسب الجامعات التي كانوا ينتمون إليها أثناء دراستهم بها حيث بلغت قيمة اختبار "ف" والناتجة من جدول تحليل التباين (٥-أ) (ف المحسوبة = ٤,١٩٥ )مما يؤكد علي دلالتها عند مستوي ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢،٣٣٧).

وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات تكون بين خريجي الجامعات الخاصة وكل الجامعات الحكومية والإقليمية جدول رقم( ٥-جـ).

أما الجدول (٥-ب) فقد أوضح أن هذه الفروق والاختلافات لصالح كل من الجامعات الحكومية والإقليمية حيث كان متوسط الاستجابة لديهما حوالي (م = ٣) تقريبا مما يؤكد علي موافقتهما إلي حد ما علي أن هناك نقص في بعض المهارات لم تتيحها الجامعة ويجب أن توفرها وتهتم بها بينما خريجي الجامعات الخاصة لا يرون ذلك.

## النتائج الخاصة بالبند الثانى من بنود الفرض الأول للدراسة:

### ١- نتائج المعرفة الأساسية :

جدول رقم (٦-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة حسب فئات سنوات التخرج حول إثراء الخبرات العملية من الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ١٤,٥٧٠ | ٧,٢٨٥ | ١٠,١٦٤ | ٠,٠٠٠ |
| داخل المجموعات | ٣١٩ | ٢٢٨,٦٤٠ | ٠,٧١٧ | (٢،٣١٩) | داله عند مستوى ٠,٠١ |
| الإجمالي | ٣٢١ | ٢٤٣,٢١٠ | | | |

جدول رقم (٦-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة

بـ إثراء الخبرات العملية من الجامعةلاستجابات خريجي كليات التجارة

موزعة حسب سنوات التخرج

| سنوات التخرج | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | ٣,٣٥٨ | ٠,٧٩٥ | (٣,٥٣٩، ٣,١٧٦) |
| ١٩٩٠ - | ٣,٠٢٤ | ٠,٨٩٤ | (٢,٨٣٨،٣,٢١٠) |
| ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ | ٢,٨٢٤ | ٠,٨٤٢ | (٢,٦٩٠،٢,٩٥٧) |

جدول (٦-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة

بين فئات سنوات التخرج بعضها البعض

| سنوات التخرج | قبل ١٩٩٠ | ١٩٩٠ - | ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | - | *٠,٣٣٤ | *٠,٥٣٨ |
| ١٩٩٠- | | - | ٠,٢٠٠ |
| ١٩٩٨-٢٠٠٢ | | | - |

* تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين حسب فئات سنوات التخرج حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٠,١٦٤) والناتجة من جدول تحليل التبـاين أحـادى الاتجـاه جدول (٦-أ) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢ ،٣١٩)

وبإجراء اختبار توكي للمقارنة المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين قدامى الخريجين (قبل ١٩٩٠) وحديثى التخرج أى كل من (١٩٩٠- ، ١٩٩٨-٢٠٠٢) جدول (٦- جـ)

والجدول (٦-ب) يوضح أن هذه الفروق لصالح قدامى الخريجين والذى يتضح من نتائج الجدول أن نظـام الجامعة يتضمن خبرات وإمكانيات كبيرة حيث بلغ متوسط الاستجابات لديهـم ( م = ٣,٤ ) مما يؤكـد علـى وجدود درجة موافقة إلى حد ما بينما كان المتوسط لاستجابات حديثي التخرج حوالي ٣ تقريبا فقط .

جدول (٧-أ ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة

حسب فئات سنوات التخرج من حيث المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة

باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح ) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ٧,٩٨٧ | ٣,٩٩٣ | ٥,٥٧٤ | ٠,٠٠٤ |
| داخل المجموعات | ٣١٩ | ٢٢٨,٥٢٠ | ٠,٧١٦ | (٢،٣١٩) | داله عند مستوى ٠,٠١ |
| الإجمالي | ٣٢١ | ٢٣٦,٥٠٧ | | | |

جدول (٧-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية

والخاصة بالمادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة

لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

| سنوات التخرج | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | ٣,٣٢٩ | ٠,٨٣٥ | (٣,٥١٩، ٣,١٣٨) |
| ١٩٩٠ - | ٣,١٦١ | ٠,٧٦٩ | (٣,٣٢١، ٣,٠٠١) |
| ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ | ٢,٩٤٦ | ٠,٨٩٤ | (٣,٠٨٨، ٢,٨٠٤) |

جدول (٧-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة

بين فئات سنوات التخرج وبعضها البعض

| سنوات التخرج | قبل ١٩٩٠ | ١٩٩٠- | ١٩٩٨-٢٠٠٢ |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | - | ٠,١٦٨ | ٠.٣٨٣* |
| ١٩٩٠- | | - | ٠,٢١٥ |
| ١٩٩٨-٢٠٠٢ | | | - |

* تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين حسب فئات سنوات التخرج حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (**ف المحسوبة =٥,٥٧٤**) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (٧-أ) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٢ ، ٣١٩ )

وبإجراء اختبار توكى للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين قدامى الخريجين (قبل عام ١٩٩٠) والخريجين الأكثر حداثة (١٩٩٨ - ٢٠٠٢) جدول (٧-جـ)

والجدول (٧-ب) يوضح أن هذه الفروق لصالح قدامى الخريجين والذى يتضح من نتائج الجدول والذى يؤكد على كفاية المادة العلمية لسوق العمل حيث بلغ متوسط الاستجابات لديهم ( م = ٣,٣٢٩ ) بينما متوسط الاستجابة لدى الخريجين الأكثر حداثة ( م = ٢,٩ تقريبا ) .

## ٢- نتائج المهارات:

جدول رقم (٨-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة

حسب فئات سنوات التخرج من حيث مهارات

متعددة مطلوبة لســــوق العمل ولم تتيحها الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ١,٥٩٤ | ٠,٧٩٧ | ١,٠٢٦ (٢،٣١٩) | ٠,٣٦٠ غير داله |
| داخل المجموعات | ٣١٩ | ٢٤٧,٦٨٥ | ٠,٧٧٦ | | |
| الإجمالي | ٣٢١ | ٢٤٩,٢٧٩ | | | |

جدول رقم (٨-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية

والخاصة بـ مهارات متعددة مطلوبة لســــوق العمل ولم تتيحها الجامعة

لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

| سنوات التخرج | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | ٣,٤٥٣ | ٠,٧٠٥ | (٣,٦١٤، ٣,٢٩٢) |
| ١٩٩٠ - | ٣,٤٣١ | ٠,٩٠٢ | (٣,٦١٩، ٣,٢٤٣) |
| ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ | ٣,٥٨١ | ٠,٩٤٤ | (٣,٧٣٠، ٣,٤٣١) |

من الجداول السابقة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخــريجين خــلال فئــات سنوات التخرج الثلاث حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليــل التبــاين أحــادى الاتجــاه ( **ف المحسوبة = ١,٠٢٦**) مما يؤكد على عدم دلالتها جدول (٨-أ) وذلك بدرجات حرية ( ٢، ٣١٩) .

ومن جدول (٨-ب) أوضحت النتائج أن هناك جانب من الموافقة على أن هناك مهــارات متعــددة مطلوب لسوق العمل ولم تكن ضمن سياسات ونظام الجامعة حيث كان متوسط الاستجابة لدى خريجي الجامعة خلال الفترات الثلاث (م = ٣,٥) تقريبا.

الأمر الذى أكد على أن هناك درجة موافقة إلى حد كبير على أن هناك قصور فــى تــوفير تلــك المهارات.

جدول (٩-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة
حسب فئات سنوات التخرج من حيث رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة
سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ٢,٠٣٩ | ١,٠١٩ | ١,٣٠٦ | ٠,٢٧٢ |
| داخل المجموعات | ٣١٩ | ٢٤٨,٩٥٥ | ٠,٧٨٠ | (٢،٣١٩) | غير داله |
| الإجمالي | ٣٢١ | ٢٥٠,٩٩٤ | | | |

جدول (٩-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية
والخاصة برغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل
لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج

| سنوات التخرج | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | ٢,٨٥٥ | ٠,٨٤٨ | (٣,٠٤٩، ٢,٢٦٦) |
| ١٩٩٠ - | ٢,٦٤٨ | ٠,٨٨٠ | (٢,٨٣٢، ٢,٤٦٥) |
| ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ | ٢,٨٠٠ | ٠,٩٠٢ | (٢,٩٤٣، ٢,٦٥٧) |

من الجداول السابقة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين خلال فئات سنوات التخرج الثلاث حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة =١,٣٠٦) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (٩-أ) مما يؤكد على دلالتها وذلك بدرجات حرية (٢،٣١٩) .

ومن جدول (٩- ب) أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة محدودة لدى الخريجين خلال فئات سنوات التخرج المختلفة وقد أكد على ذلك قيم الوسط الحسابي لاستجابات الخريجين خلال الفترات الثلاث التى لم تصل إلى قيمة (٣,٠٠) وهى درجة الموافقة المحددة الأمر الذى يعنى أن هناك عدم موافقة إلى حد ما لدى الفئات الثلاث وذلك حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة .

جدول (١٠-أ) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي كليات التجارة
حسب فئات سنوات التخرج من حيث مهارات متعددة مطلوبة
يجب أن تتيحها الجامعة باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٢ | ٠,٦٠٤ | ٠,٣٠٢ | ٠,٣٠٥ | ٠,٧٣٧ |
| داخل المجموعات | ٣١٩ | ٣١٥,٣٦١ | ٠,٩٨٩ | (٢،٣١٩) | غير داله |
| الإجمالي | ٣٢١ | ٣١٥,٩٦٥ | | | |

**جدول (١٠-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بمهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة لاستجابات خريجي كليات التجارة موزعة حسب سنوات التخرج**

| سنوات التخرج | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| قبل ١٩٩٠ | ٢,٩٤٤ | ٠,٩٧٣ | (٣,١٦٦، ٢,٧٢٢) |
| ١٩٩٠ - | ٣,٠٣٣ | ١,٠٠٨ | (٣,٢٤٣، ٢,٨٢٣) |
| ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ | ٢,٩٣٤ | ٠,٩٩٦ | (٣,٠٩٢، ٢,٧٧٦) |

من الجداول السابقة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجين حسب فئات سنوات التخرج الثلاث حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة =٠,٣٠٥) والناتجة من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه جدول (١٠-أ) مما يؤكد على دلالتها وذلك بدرجات حرية (٢ ، ٣١٩) .

ومن جدول (١٠-ب) أوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة محدودة جدا لدى الخريجين خلال فئات سنوات التخرج المختلفة وقد أكد على ذلك قيم المتوسط لاستجابات الخريجين خلال الفترات الثلاث ( م = ٣,٠٠ ) تقريبا الأمر الذى يعنى أنها درجة موافقة إلى حد ما حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة .

**وفيما يلي النتائج الخاصة بالبند الثالث من بنود الفرض الأول للدراسة :**

## ١- نتائج المعرفة الأساسية :

**جدول رقم (١١- أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "إثراء الخبرات العملية من الجامعة " باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣ | ٢,٢٥٨ | ٠,٧٥٣ | ٠,٩٦٧ | ٠,٤٠٩ |
| داخل المجموعات | ٢٩٤ | ٢٢٨,٨٩٧ | ٠,٧٧٩ | (٣،٢٩٤) | غير داله |
| الإجمالي | ٢٩٧ | ٢٣١,١٥٥ | | | |

**جدول رقم (١١– ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"إثراء الخبرات العملية من الجامعة" موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها**

| قطاعات العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| القطاع العام | ٢,٨٩٦ | ٠,٨١٩ | (٣,٠٦٩، ٢,٧٢٢) |
| القطاع الخاص | ٣,٠٦١ | ٠,٧٨٤ | (٣,٢٣٩، ٢,٨٨٣) |
| القطاع الاستشاري/المشترك | ٣,٠٦٩ | ١,٠١٦ | (٣,٣١١، ٢,٨٢٧) |
| القطاع الحكومي | ٣,١١٩ | ٠,٩٢٢ | (٣,٣٥١، ٢,٨٨٧) |

من الجداول السابقة يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة حول "إثراء الخبرات العملية من الجامعة" حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة = ٠,٩٦٧) مما يؤكد عدم دلالتها جدول (١١– أ) وذلك بدرجات حرية (٣، ٢٩٤) .

ومن جدول (١١– ب) أوضحت النتائج أن درجة الموافقة فى القطاعات المختلفة تجاه "إثراء الخبرات العملية من الجامعة" كان محدود جدا فكانت حول ( م = ٣) وهى ما يعنى (موافقة إلى حد ما) حسب القياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

**جدول رقم (١٢– أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣ | ١٠,٥٩٨ | ٣,٥٣٣ | ٥,٠٢٨ | ٠,٠٠٢ |
| داخل المجموعات | ٢٩٤ | ٢٠٦,٥٦٢ | ٠,٧٠٣ | (٣،٢٩٤) | داله عند مستوى ٠,٠١ |
| الإجمالي | ٢٩٧ | ٢١٧,١٦٠ | | | |

جدول رقم(١٢- ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة" لمفردات عينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

| قطاعات العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
| --- | --- | --- | --- |
| القطاع العام | ٢,٩٠٢ | ٠,٨٠٩ | (٣,٠٧٣، ٢,٧٣٠) |
| القطاع الخاص | ٣,٠٦٩ | ٠,٨٤٠ | (٣,٢٦٠، ٢,٨٧٩) |
| القطاع الاستثماري/المشترك | ٣,١٣٣ | ٠,٨٨٤ | (٣,٣٤٤، ٢,٩٢٣) |
| القطاع الحكومي | ٣,٤٣٤ | ٠,٨٢٤ | (٣,٦٤٢، ٣,٢٢٦) |

جدول رقم (١٢-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى ( اختبار المقارنات المتعددة ) بين القطاعات المختلفة وبعضها البعض

| قطاعات العمل | القطاع العام | القطاع الخاص | القطاع الاستثماري /المشترك | القطاع الحكومي |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| القطاع العام | – | ٠,١٦٨ | ٠,٢٣٢ | ٠,٥٣٢* |
| القطاع الخاص | | – | ٠,٠٦٤ | ٠,٣٦٥ |
| القطاع الاستثماري/المشترك | | | – | ٠,٣٠١ |
| القطاع الحكومي | | | | – |

*تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات عمل الخريجين حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة = ٥,٠٢٨) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٣ ،٢٩٤) جدول (١٢- أ) .

وبإجراء اختبار توكى للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين كل من القطاع العام والقطاع الحكومي جدول (١٢-جـ) .

ومن جدول (١٢- ب) تبين أن هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي كليات التجارة والعاملين بالقطاع الحكومي حيث أن العاملين بهذا القطاع يؤكدون علي أن المادة العلمية ونظام التدريس على كفاءة أعلى نسبيا بخلاف استجابات أراء العاملين بالقطاع العام .

إلا أنه الجدير بالذكر أن جميع القيم (المتوسطات) تكون حول الرقم (٣) الذى يعنى أن درجة الموافقة محدودة لدى جميع الخريجين والذين يعملون فى القطاعات المختلفة.

## ٢-نتائج المهارات

جدول رقم (١٣- أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة"باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣ | ١١,٧٣١ | ٣,٩١٠ | ٥,٣٧٠ (٣،٢٩٤) | ٠,٠٠١ داله عند مستوى ٠,٠١ |
| داخل المجموعات | ٢٩٤ | ٢١٤,٠٩٦ | ٠,٧٢٨ | | |
| الإجمالي | ٢٩٧ | ٢٢٥,٨٢٧ | | | |

جدول رقم ( ١٣- ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـمهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة"موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها

| قطاعات العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| القطاع العام | ٣,٨٦٤ | ٠,٨٠٤ | (٤,٠٣٤، ٣,٦٩٣) |
| القطاع الخاص | ٣,٤٢٦ | ٠,٨٥٥ | (٣,٦٢٠ ، ٣,٢٣٢) |
| القطاع الاستثماري/المشترك | ٣,٤٤٩ | ١,٠٢٩ | (٣,٦٩٤ ، ٣,٢٠٣) |
| القطاع الحكومي | ٣,٤١٦ | ٠,٦٨٨ | (٣,٥٨٦ ، ٣,٢٣٩) |

جدول رقم (١٣-جـ) يوضح نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة بين القطاعات المختلفة وبعضها البعض

| قطاعات العمل | القطاع العام | القطاع الخاص | القطاع الاستثماري/ المشترك | القطاع الحكومي |
|---|---|---|---|---|
| القطاع العام | – | *٠,٤٣٨ | *٠,٤١٥ | *٠,٤٥١ |
| القطاع الخاص | | – | ٠,٠٢٣ | ٠,٠١٣ |
| القطاع الاستثماري/المشترك | | | – | ٠,٠٣٦ |
| القطاع الحكومي | | | | – |

*تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين المتقاطعتين بالجدول.

من الجداول السابقة يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات العمل المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة = ٥,٣٧٠) مما يؤكد عدم دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية (٣ ،٢٩٤) .

وبإجراء اختبار توكى للمقارنات المتعددة أوضحت النتائج أن هذه الفروق والاختلافات بين القطاع العام وباقي سائر القطاعات الأخرى جدول (١٣-جـ) .

ومن جدول ( ١٣-ب) تبين أن هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي كليات التجارة والعاملين بالقطاع العام حيث أن العاملين بالقطاع العام يؤكدون على أن هناك مهارات لسوق العمل لم تأخذها فى الاعتبار المناهج ونظام الجامعة ككل.

فنجد أن هناك تأكيد واضح من العاملين بهذا القطاع عن سائر القطاعات الأخرى حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابات الخريجين ( م = ٣,٨٦) بينما كانت باقي الاستجابات فى القطاعات الأخرى فى حدود (م=٣,٤) فقط .

**جدول رقم (١٤- أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل"باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف (د . ح) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣ | ٥,٨١٧ | ١,٩٣٩ | ٢,٥٥٩ | ٠,٠٥٥ |
| داخل المجموعات | ٢٩٤ | ٢٢٢,٧٨٤ | ٠,٧٥٨ | (٣،٢٩٤) | غير داله |
| الإجمالي | ٢٩٧ | ٢٢٨,٦٠١ | | | |

**جدول رقم (١٤-ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة ب"رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" لمفردات عينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها**

| قطاعات العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| القطاع العام | ٢,٨٥٦ | ٠,٦٩٥ | (٢,٩٠٣، ٢,٦٠٩) |
| القطاع الخاص | ٢,٤٩٤ | ٠,٩٢٣ | (٢,٧٠٣، ٢,٢٨٤) |
| القطاع الاستثماري/المشترك | ٢,٧٢١ | ٠,٨٩٥ | (٢,٩٣٥، ٢,٥٠٨) |
| القطاع الحكومي | ٢,٨٨٩ | ٠,٩٨٩ | (٣,١٣٨، ٢,٦٣٩) |

من العرض السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة حول "رغبة الخريج في الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل" حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة =٢,٥٥٩) مما يؤكد على عدم دلالتها جدول (١٤- أ) وذلك بدرجات حرية (٣ ، ٢٩٤).

ومن جدول (١٤- ب) أوضحت النتائج أن استجابات عينة الدراسة للقطاعات المختلفة تميل إلى عدم الموافقة تقريبا (قيمة المتوسطات تراوحت بين ٢ - ٣) حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

**جدول رقم ( ١٥-أ) يوضح مدى الاختلافات بين مفردات عينة الدراسة حسب قطاعات العمل المختلفة التى ينتمون لها حول "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة"باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه**

| مصدر التباين | د.ح | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | ف ( د . ح ) | مستوي الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | ٣ | ٢,٩٠٧ | ٠,٩٦٩ | ٠,٩٧٢ | ٠,٤٠٦ |
| داخل المجموعات | ٢٩٤ | ٢٩٣,١٥٠ | ٠,٩٩٧ | (٣،٢٩٤) | غير داله |
| الإجمالي | ٢٩٧ | ٢٩٦,٠٥٧ | | | |

**جدول رقم (١٥- ب) يوضح بعض الإحصاءات الوصفية والخاصة بـ"مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" لمفردات عينة الدراسة موزعة حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها**

| قطاعات العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط ٩٥% |
|---|---|---|---|
| القطاع العام | ٣,١٥٣ | ٠,٩٢١ | (٣,٣٤٩ ،٢,٥٨٩) |
| القطاع الخاص | ٢,٨٩٦ | ٠,٩٨٥ | (٣,١١٩، ٢,٦٧٣) |
| القطاع الاستثماري/المشترك | ٢,٩٧١ | ١,٠١٣ | (٣,٢١٣، ٢,٧٢٩) |
| القطاع الحكومي | ٣,٠١٦ | ١,٠٩٩ | (٣,٢٩٣، ٢,٧٣٩) |

من الجدولين السابقين يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة حول "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة"حيث بلغت قيمة اختبار "ف" من جدول تحليل التباين أحادى الاتجاه (ف المحسوبة =٠,٩٧٢) مما يؤكد على عدم دلالتها جدول (١٥- أ) وذلك بدرجات حرية (٣ ، ٢٩٤).

ومن جدول (١٥-ب) أوضحت النتائج أن درجة الموافقة فى القطاعات المختلفة تجاه "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة" كانت محدودة جدا فكانت حول المتوسط (م = ٣) .

وهى ما تعنى (موافق إلى حد ما ) حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة .

من العرض السابق لنتائج الدراسة أوضحت النتائج أن هناك فجوة بين الدراسة فى كليات التجارة والنواحي التطبيقية فى مجال العمل بشكل واضح فى بعض المحاور الخاصة بالمعرفة الأساسية وكذلك المهارات على مستوى:

**-الجامعات حسب أنواعها**

**-سنوات التخرج**

**-قطاعات العمل المختلفة**

أيضا كانت بشكل محدود فى بعض المحاور الأخرى حسب التصنيفات السابق الإشارة إليها وكانت هناك محاور محدودة جدا أظهرت عدم وجود فجوة واضحة.

لذا قامت الباحثة بعمل درجات Score بهدف معرفة درجة قبول أو رفض صحة الفرض وذلك على مستوى البنود المختلفة.

وقد تم تحديد الدرجات وفقا لحجم أتساع الفجوة فإذا كانت هناك فجوة كبيرة (واضحة) فإن ذلك يعنى قبول الفرض بشكل مطلق وهو ما يعنى صحة الفرض (٢ درجة).

أما إذا كانت هناك فجوة محدودة فإن ذلك يعنى قبول الفرض بشكل محدود أيضا وهو ما يعنى صحة الفرض (١ درجة).

أما إذا كانت لا توجد فجوة فإن ذلك يعنى رفض الفرض بشكل مطلق وهو ما يعنى عدم صحة الفرض (صفر درجة).

وقد تم حساب هذه الدرجات بناء على درجة المعنوية (وجود اختلاف جوهري مصحوب بمتوسط درجات وذلك حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة باستمارة الاستقصاء (١ – ٥).

والجدول التالي يوضح درجة قبول صحة البند الأول من الفرض الأول للدراسة:

**جدول (١٦–أ) : صحة البند الأول من الفرض الأول**

| الجامعات / محاور الدراسة | حكومية | خاصة | إقليمية | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **المعرفة الأساسية** | | | | |
| ١ | ٢ | ١ | ١ | ٤ |
| ٢ | ١ | ١ | ١ | ٣ |
| **المهارات** | | | | |
| ١ | ٢ | ٢ | ٢ | ٦ |
| ٢ | ٢ | ١ | ١ | ٤ |
| ٣ | ١ | – | ١ | ٢ |
| **المجموع** | ٨ | ٥ | ٦ | ١٩ |
| % | ٨٠,٠ | ٥٠,٠ | ٦٠,٠ | ٦٣,٣ |

**جدول (١٦–ب) : صحة البند الثانى من الفرض الأول**

| الجامعات / محاور الدراسة | ما قبل ٩٠ | ٩٠ – | ٩٨ – ٢٠٠٢ | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **المعرفة الأساسية** | | | | |
| ١ | ١ | ٢ | ٢ | ٥ |
| ٢ | ١ | ٢ | ٢ | ٥ |
| **المهارات** | | | | |
| ١ | ٢ | ٢ | ٢ | ٦ |
| ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٦ |
| ٣ | ١ | ١ | ١ | ٣ |
| **المجموع** | ٧ | ٩ | ٩ | ٢٥ |
| % | ٧٠,٠ | ٩٠,٠ | ٩٠,٠ | ٨٣,٣ |

**جدول (١٦–جـ) : صحة البند الثالث من الفرض الأول**

| الجامعات / محاور الدراسة | عام | خاص | استثمار/ مشترك | حكومي | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| **المعرفة الأساسية** | | | | | |
| ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٤ |
| ٢ | ٢ | ١ | ١ | ١ | ٥ |
| **المهارات** | | | | | |
| ١ | ٢ | ١ | ١ | ١ | ٥ |
| ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٢ | ٨ |
| ٣ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٤ |
| **المجموع** | ٨ | ٦ | ٦ | ٦ | ٢٦ |
| % | ٨٠,٠ | ٦٠,٠ | ٦٠,٠ | ٦٠,٠ | ٦٥,٠ |

من الجداول الثلاث السابقة يتضح أن:

١- هناك تباين فى صحة البند الأول من الفرض الأول بين الجامعات الثلاث حيث تم قبول صحة البند بنسبة ٨٠% لدى خريجي الجامعات الحكومية يليها الجامعات الإقليمية بنسبة ٦٠% وكان أقلها الجامعات ذات الطبيعة الخاصة بنسبة ٥٠%.

مما يعنى وجود فجوة كبيرة لدى خريجي الجامعات الحكومية وسوق العمل. وكانت الفجوة أقل فى خريجي الجامعات ذات الطبيعة الخاصة.

٢- هناك أيضا تباين واضح بين قدامى خريجي الجامعات (قبل ١٩٩٠) وحديثي التخرج (٩٠-٢٠٠٢ ) حيث كانت الفجوة كبيرة إلى حد ما لدى قدامى الخريجين بينما كانت كبيرة جدا لدى حديثي التخرج حيث أكد على ذلك قبول الفرض بنسبة ٧٠% لقدامى الخريجين بينما كانت النسبة ٩٠% لدى حديثي التخرج.

٣- يوجد تباين محدود بين قطاعات العمل المختلفة من حيث نسبة قبول صحة البند الثالث من الفرض الأول للدراسة والمحصور فى القطاع العام وباقي القطاعات. حيث كانت نسبة قبول الفرض لدى هذا القطاع ٨٠% بينما كانت لدى باقي القطاعات ٦٠% .

وهذا يعنى وجود الفجوة لدى الخريجين والعاملين بالقطاع العام بشكل أكبر عن باقي قطاعات الدراسة.

## ب_ اختبار صحة الفرض الثانى للدراسة :

والذى ينص على الآتي :

"وجود أقسام جديدة بكليات التجارة أدى بدوره إلى ضيق الفجوة بين الدراسة بكليات التجارة من النواحى التطبيقية فى مجال العمل".

لإثبات صحة الفرض الثانى من الدراسة استخدمت الباحثة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مع الاستعانة باختبار مان-ويتنى - اختبار لا معلمي . وذلك بهدف التوصل إلى نتائج بشكل أكثر تفصيلا .

وفيما يلي النتائج الخاصة بالفرض الثانى من الدراسة.

### ١- نتائج المعرفة الأساسية :

**جدول رقم (١٧-أ) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي - لغات)**

**حول العامل الأول إثراء الخبرات العملية من الجامعة**

| عربي (أ) | | | لغات (ب) | | | ت | مستوى الدلالة | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م(١) | خم(٢) | ن | م(١) | خم(٢) | ن | (د.ح) | | |
| ٣,١٦ | ٠,٠٥ | ٢٤ | ٢,٥٦ | ٠,٠٨ | ٩٥ | ٥,٩٣١ | ٠,٠٠٠ | أ > ب |
| ٦ | ٥ | ٥ | ٣ | ٣ | | (٣٣٨) | دالة عند مستوى ٠,٠١ | |

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث **إثراء الخبرات العملية من الجامعة** حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين **(ت المحسوبة= ٥,٩٣١)** مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ٣٣٨ وكانت هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي القسم العربي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه المجموعة **(م = ٣,١٦٦)** بينما كانت لدى قسم اللغات **(م = ٢,٥٦٣)** فقط.

ولمزيد من التفصيل والإيضاح قامت الباحثة بدراسة العناصر التفصيلية والمكونة لهذا العامل باستخدام اختبار مان ويتنى – اختبار لا معلمي كما يلي:

**جدول رقم (١٧-ب) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي الأقسام المختلفة (عربي – لغات) حولعناصر العامل الأول الخاص بإثراء الخبرات العملية من الجامعة**

| رقم العبارة بالإستمارة | العناصر | المتوسط الرتبي | | Z | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | عربي | لغات | | |
| ١٤- | تعاملي مع أساتذتي أثناء الدراسة الجامعية أعطاني الخبرة الكافية للتعامل مع رؤسائي فى العمل. | ١٨٢,٤٥ | ١٣٩,٦٩ | ٣,٦٨٨ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ١٥- | حضوري للمناقشات العلمية والبحثية خلال سنوات دراستي الجامعية كان له أثرا إيجابيا علي مناقشاتي لقضايا العمل. | ١٨٨,٥٦ | ١٢٣,٩٢ | ٥,٦٠٩ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ١٣- | تعاملي مع زملائي أثناء الدراسة الجامعية أعطاني الخبرة الكافية للتعامل مع زملائي في العمل. | ١٨٩,٧٥ | ١٢٠,٨٥ | ٥,٩٦٠ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ١٦- | توافر المراجع والمجلات العلمية المناسبة في المجالات المتعددة وفي التوقيت المناسب أثر علي تطوير فكر العمل المنوط بي أدائه. | ١٨٤,٤٥ | ١٣٤,٥٢ | ٤,٣٦٧ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ١٢- | توافر الإمكانيات خلال فترة الدراسة الجامعية (معامل لغات-الإنترنت-معامل الحاسب الآلي) أعطاني الخبرة اللازمة التي كونت كفاءتي المناسبة للعمل. | ١٧٥,٨٢ | ١٥٦,٧٧ | ١,٦٥٣ | ٠,٠٩٨ غير دالة |

| ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ | ٣,٢٨ ٤ | ١٤٣,٢٨ | ١٨١,٠ ٦ | اشتراكي بالأنشطة الطلابية أثناء الدراسة الجامعية أثر تأثيرا إيجابيا علي نظام العمل المنوط بي أدائه. | ٨- |
|---|---|---|---|---|---|

أوضحت النتائج بالجدول السابق أن الاختلافات بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات لعناصر العامل الأول **إثراء الخبرات العملية من الجامعة** ليست مقتصرة على عنصر فحسب بل امتدت لتشمل جميع العناصر التى تضمنها العامل محل الدراسة وكانت درجة الاختلافات بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات الأخرى كبيرة ( دالة عند مستوى ٠,٠١) باستثناء العنصر رقم ١٢ فقط والجدير بالذكر أن تلك الاختلافات كانت لصالح خريجي القسم العربي.

**جدول رقم (١٨) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة**

| عربي (أ) | | | لغات (ب) | | | ت | مستوى الدلالة | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م(١) | خم(٢) | ن | م(١) | خم(٢) | ن | (د.ح) | | |
| ٣,١١ ٨ | ٠,٠٥ ١ | ٢٤ ٥ | ٢,٩٥ ٨ | ٠,١٠ ٧ | ٩٥ | ١,٣٥٤ (١٣٩) | ٠,١٣٠ غير دالة | أ = ب |

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العري واللغات من حيث المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة حيث أن قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ١,٣٥٤) لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل وذلك بدرجات حرية ١٣٩ .

أى أن هناك اتفاق كبير بين الخريجين لقسمي العربي واللغات على المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة .

وقد بلغت قيم الوسط الحسابي فى كل من مجموعتي الدراسة (حوالي ٣ فقط) وهى ما يعني الموافقة إلى حد ما حسب الدرجة المستخدمة فى المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة.

مما يعنى أن عناصر المادة العلمية ونظام التدريس بالجامعة لم تكن درجة الموافقة عليها كبيرة بل كانت محدودة جدا .

## ٢- نتائج المهارات:

**جدول رقم (١٩-أ) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول مهارات متعددة مطلوبة لســـــوق العمل ولم تتيحها الجامعة**

| عربـــــــــي (أ) | | | لغـــــــات (ب) | | | ت | مستوى الدلالة | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م(١) | خم(٢) | ن | م(١) | خم(٢) | ن | (د.ح) | | |
| ٣,٧٣٦ | ٠,٠٤٩ | ٢٤٥ | ٢,٨٤٦ | ٠,٠٩٦ | ٩٥ | ٨,٩٩٧ (٣٣٨) | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ | أ > ب |

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث مهارات متعددة مطلوبة لســـــوق العمل ولم تتيحها الجامعة حيث بلغت قيمـــة اختبـــار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ٨,٩٩٧) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلـــك بـــدرجات حرية ٣٣٨ وكانت هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي أقسام اللغات حيث بلغـــت قيمـــة الوســـط الحسابي لهذه المجموعة (م = ٢,٨٤٦) بينما كان الوسط الحســـابي لخريجـــي القســـم العربـــي (م = ٣,٧٣٦) ، ولمزيد من التفصيل والإيضاح قامت الباحثة بدراسة العناصر التفصيلية والمكونـــة لهـــذا العامل باستخدام اختبار مان ويتنى – اختبار لا معملي كما يلي :

**جدول رقم (١٩-ب) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي الأقســـام المختلفة بكليات التجارة حول عناصرالعامل الثاني مهارات متعددة مطلوبة لســـــوق العمل ولم تتيحها الجامعة**

| رقم العبارة بالاستمارة | العناصــــــــــــــــر | المتوسط الرتبي | | Z | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | عربي | لغات | | |
| ٤ | احتجت إلي دراسة للغات بعد انتهاء دراستي للحصول علي عملي الحالي في السوق. | ١٩٤,٤ | ١٠٨,٨٦ | ٧,٤١٤ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ٥ | احتجت إلي دراسة عدة برامج تدريبية في الحاسب الآلي بعد انتهاء دراستي للحصول علي عملي الحالي في السوق. | ١٩٢,٥٦ | ١١٣,٦٠ | ٦,٩٢٨ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٦ | احتجت إلي دراسة الشبكات والإنترنت للحصول علي عملي الحالي في السوق. | ١٨٠,٣٣ | ١٤٥,١٥ | ٣,٠٤٥ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ٣ | متطلبات سوق العمل مختلفة تماما عما درسناه خلال سنوات الدراسة الجامعية. | ١٨١,٦٧ | ١٤١,٧١ | ٣,٥١٧ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ١٧ | شعرت بالاحتياج إلي بعض المعلومات العامة حتى أستطيع أن أرتقي في عملي. | ١٩٥,١٦ | ١٠٦,٩١ | ٧,٨٠٥ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |

أوضحت النتائج بالجدول السابق أن الاختلافات بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات شملت جميع عناصر العامل الثاني مهارات متعددة مطلوبة لسوق العمل ولم تتيحها الجامعة وقد اتسمت هذه الاختلافات بكبر حجمها (دالة عند مستوى ٠,٠١) بالإضافة إلى أنها كانت جميعها لصالح قسم اللغات .

**جدول رقم (٢٠-أ ) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول العامل الخامس رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل**

| عربي (أ) | | | لغات (ب) | | | ت | مستوى الدلالة | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م(١) | خم(٢) | ن | م(١) | خم(٢) | ن | (د.ح) | | |
| ٢,٢١٣ | ٠,٠٥٥ | ٢٤٥ | ٢,٠٨٦ | ٠,١٠٢ | ٩٥ | ٢,٢١٣ (٣٣٨) | ٠,٠٢٨ دالة عند مستوى ٠,٠٥ | أ < ب |

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل حيث بلغت قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ٢,٢١٣) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠٥ وكانت هذه الفروق والاختلافات لصالح خريجي قسم اللغات حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه المجموعة (م = ٢,٠٨٦) بينما كان الوسط الحسابي لخريجي القسم العربي (م = ٢,٢١٣) مما

يؤكد على أن رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل تكون متوافرة أكثر نسبيا عند خريجي القسم العربي

إلا أنه بالرغم من وجود فروق نسبية بين خريجي القسم العربي وخريجي أقسام اللغات بكليات التجارة إلا أن هناك عدم موافقة من الجانبين. ولمزيد من التفصيل والإيضاح قامت الباحثة بدراسة العناصر التفصيلية والمكونة لهذا العامل باستخدام اختبار مان ويتنى – اختبار لا معملي كما يلي:

**جدول رقم (٢٠-ب) يوضح مدى الاختلافات بين خريجي الأقسام المختلفة بكليات التجارة حول عناصرالعامل الخامس رغبة الخريج فى الاستزادة من المعرفة سواء من الجامعة أو من رؤساء العمل**

| رقم العبارة بالاستمارة | العناصر | المتوسط الرتبي | | Z | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | عربي | لغات | | |
| ١٩ | دائما ما أرجع إلي رؤسائي وزملائي في العمل لمعاونتي في إنجاز مهامي. | ١٨٥,٨٢ | ١٣١,٠٠ | ٤,٨٠٦ | ٠,٠٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١ |
| ٢٠ | ما زالت هناك حلقات اتصال بيني وبين كليتي استعين بها وقتما أريد في سهولة ويسر. | ١٦٧,٥٨ | ١٧٨,٠٣ | ٠,٩٠٨ | ٠,٣٦٤ غير دالة |

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي كل من قسمي العربي واللغات من حيث الرجوع إلى الرؤساء ومعاونة الزملاء (العبارة رقم ١٩ بالاستمارة) حيث بلغت قيمة اختبار مان ويتنى (z المحسوبة = ٤,٨٠٦) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وقد أكدت النتائج بالجدول السابق أن خريجي القسم العربي يميلون أكثر إلى الرجوع إلى الرؤساء ومعاونة الزملاء بينما خريجي اللغات لا يميلون لهذا.

أما من حيث الرجوع إلى الأساتذة بالكلية فنجد أن كلاهما لا يحبذون ذلك وهو ما يتضح من خلال قيمة اختبار مان ويتنى والتى لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل لكى تبرز تحفيز أحد مجموعتي الدراسة لهذا العنصر عن الأخرى بل أن هناك تكافىء لدى المجموعتين تجاه هذا العنصر.

جدول رقم (٢١) يوضح مدى الاختلافات حسب طبيعة الدراسة بكلية التجارة (عربي – لغات) حول العامل الرابع مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة

| عربي (أ) | | | لغات (ب) | | | ت | مستوى الدلالة | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م(١) | خم(٢) | ن | م(١) | خم(٢) | ن | (د.ح) | | |
| ٣,٠٠ | ٠,٠٦ | ٢٤ | ٢,٨١ | ٠,٠٩ | ٩٥ | ١,٦٣٧ | ٠,١٠٣ | أ = ب |
| ٦ | ٤ | ٥ | ١ | ٨ | | (٣٣٨) | غير دالة | |

(١) تشير إلى قيمة الوسط الحسابي .

(٢) تشير إلى قيمة الخطأ المعياري .

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي قسمي العربي واللغات من حيث "مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة "حيث أن قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة= ١,٦٣٧) لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل وذلك بدرجات حرية ٣٣٨ .

أى أن هناك اتفاق كبير بين الخريجين لقسمي العربي واللغات على أن هناك مهارات متعددة مطلوبة يجب أن تتيحها الجامعة وقد كانت قيمتي الوسط الحسابي فى كل من مجموعتي الدراسة (حوالي ٣ فقط) وهى ما تعنى أن درجة الموافقة إلى حد ما حسب المقياس المتدرج والمحدد من قبل الباحثة مما يعكس ذلك أن هناك درجة موافقة محدودة على عناصر تلك العامل.

من العرض السابق لنتائج الدراسة أوضحت النتائج أن وجود أقسام جديدة (لغات) بكليات التجارة أدى بدوره إلى ضيق الفجوة بين الدراسة بكليات التجارة والنواحي التطبيقية فى مجال العمل ولكن بشكل محدود جدا على غير المتوقع منها وهو ما توضحه نتائج الجدول التالي:

جدول (٢٢) يوضح درجة صحة الفرض الثاني للدراسة

| المحاور الأساسية للدراسة | عدد العناصر لكل محور فرعى | درجة قبول الفرض لكل محور فرعى |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| المعرفة الأساسية | | |
| ١ | ٦ | – |
| ٢ | ٣ | – |
| المهارات | | |
| ١ | ٥ | ٥ |
| ٢ | ٢ | – |
| ٣ | ٤ | – |
| المجموع | ٢٠ | ٥ |
| % | ١٠٠ | ٢٥,٠ |

وحيث أن المحاور الخمسة التى بنيت عليها الدراسة متباينة فيما بينها وهو ما أكدت عليه نتائج التحليل العاملي جدول رقم (٥) من حيث درجة تفسير كل منها للظاهرة محل الدراسة، واحتوائها على أعداد من العناصر المختلفة وهو ما يوضحه الجدول السابق.

فقد أدى ذلك إلى استخدامنا لدراسة تلك التباينات من خلال الترجيح بعدد العناصر للمحاور المختلفة.

وكذا دراسة معنويات العناصر المختلفة وهو ما أوضحته نتائج اختبار مان ويتنى.

ونخلص من ذلك إلى إثبات صحة الفرض الثانى بالدراسة والتى بلغت نسبته ٢٥% فقط وبالتالى يمكننا القول بأن هذا الفرض لم تثبت صحته حيث أن النسبة ضئيلة.

وهو ما يعنى أن وجود أقسام جديدة (لغات) بكليات التجارة لم يؤدى بشكل واضح إلى ضيق الفجوة بين الدراسة بهذه الكليات والنواحي التطبيقية فى مجال العمل.

## جـ- اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة :

والذى ينص على أن: "جهات العمل تقوم بتغطية نواحى القصور التى لم تغطيها الكليات خلال فترة الدراسة بها"

لإثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار كا٢ وفيما يلى النتائج الخاصة بهذا الفرض:

**أولا:**

العرض الجدولى لنتائج الخريجين موزعة حسب كل من الجامعات وكذلك حسب طبيعة الدراسة بالأقسام المختلفة ( عربي – لغات)

**جدول رقم (٢٣) يوضح مدى الاختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي للاحتياج لتدريب الخريجينحسب الجامعات التى يدرس بها الخريج**

| جامعات | جامعات حكومية | | جامعات خاصة | | جامعات لأقليمية | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تدريب | ك | % | ك | % | ك | % |
| نعم | ١٩٠ | ٧١,٧ | ٣٢ | ٧٢,٧ | ٢٦ | ٩٢,٩ |
| لا | ٧٥ | ٢٨,٣ | ١٢ | ٢٧,٣ | ٢ | ٧,١ |
| كا٢ = ٥,٨٥٣ مستوى الدلالة = ٠,٠٥٤ د.ح = ٢ غير دالة | | | | | | |

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المختلفة حسب التصنيف المحدد من قبل الباحثة من حيث احتياج الخريج للتدريب حيث لم تكن هناك تباينات كبيرة للاحتياج لتدريب العاملين حسب الجامعات المختلفة وقد أكد على ذلك قيمة اختبار كا٢ المحسوبة والتى لم تبلغ حدها الأدنى الذى يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل الأمر والذى على أساسه يمكننا القول بأن التدريب لا يقتصر على خريج جامعات بعينها.

**جدول رقم (٢٤) يوضح مدى الاختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي للاحتياج لتدريب الخريجين حسب طبيعة الدراسة (عربي – لغات)**

| طبيعة الدراسة | عربي | | لغات | |
|---|---|---|---|---|
| تدريب | ك | % | ك | % |
| نعم | ١٩٦ | ٨١,٠٠ | ٥٢ | ٥٤,٧ |
| لا | ٤٦ | ١٩,٠٠ | ٤٣ | ٤٥,٣ |
| كا٢=٢٤,١٩٦ مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠ د.ح = ١ دالة عند مستوى ٠,٠١ | | | | |

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتياج لتدريب الخريجين حسب طبيعة الدراسة (عربي – لغات)

حيث كان هناك اختلاف في التوزيع النسبي بين خريجي القسم العربي وأقسام اللغات حيث بلغت نسبة المتدربين لخريجي القسم العربي ٨١,٠٠% بينما كانت لدى خريجي أقسام اللغات حوالي ٥٥ % فقط وقد أكد على هذه الاختلافات قيمة اختبار كا٢ (كا٢ المحسوبة = ٢٤,١٩٦) مما يؤكد على دلالتها عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ١ .

مما سبق يتضح أن الاحتياج للتدريب لخريجي القسم العربي أكثر ويفوق بكثرة خريجي قسم اللغات.

من العرض السابق أوضحت نتائج الدراسة أن جميع الخريجين من الجامعات المختلفة فى احتياج للتدريب من قبل جهات العمل المختلفة بشكل كبير جدا ( جدول رقم ٢٣ ) حيث تراوحت نسبة تدريب الخريجين من ٧٢% إلى ٩٣% تقريبا الأمر الذى أدى بدوره إلى إيضاح أهمية التدريب بشكل كبير للخريجين للتوائم مع سوق العمل.

وهو ما يعنى أن الجامعات لا تقوم بدورها فى موائمة الخريج مع سوق ومتطلبات العمل.

أما جدول (٢٤) التى أوضحت نتائجه تميز خريجي أقسام اللغات عن القسم العربي فى الاحتياج للتدريب.

وقد يرجع ذلك إلى أن مدة تواجد خريجي أقسام اللغات بالعمل ليست بالمدة الكافية والتى تعكس احتياجه للتدريب بالمقارنة بخريجي القسم العربي .

## ثانيا: العرض الجدولى لنتائج الخريجين موزعة حسب قطاعات العمل المختلفة :

**جدول رقم (٢٥) يوضح مدى الاختلافات بين التوزيع التكراري والنسبي للاحتياج لتدريب الخريجينحسب القطاع الذى يعمل به الخريج**

| القطاع | قطاع عام | | قطاع خاص | | قطاع استثماري مشترك | | قطاع حكومي | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تدريب | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % |
| نعم | ٧٩ | ٨٩,٨ | ٦١ | ٧٩,٢ | ٤٦ | ٦٦,٧ | ٤٣ | ٦٨,٣ |
| لا | ٩ | ١٠,٢ | ١٦ | ٢٠,٨ | ٢٣ | ٣٣,٣ | ٢٠ | ٣١,٧ |
| كا٢ = ٥,٢٤٩ | | | مستوى الدلالة ٠,٠٠٢ | | | | | |
| د.ح = ٣ | | | دالة = ٠,٠١ عند مستوى | | | | | |

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة من حيث تدريب الخريجين حيث بلغت قيمة اختبار كا٢ (كا٢ المحسوبة = ١٥,٢٤٩) مما يؤكد على دلالتها

عند مستوى ٠,٠١ وذلك بدرجات حرية ٣وقد أوضحت النتائج أن القطاع العام هو القطاع الأكثر اهتماما بالتدريب للعاملين به يليه القطاع الخاص أما عن القطاعين الحكومي والاستثماري فنجد أنهما أقل اهتماما بتدريب العاملين بهما.

من العرض السابق بشكل عام أوضحت النتائج أن جميع الخريجين من الجامعات المختلفة بالأقسام المختلفة فى احتياج إلى تدريب من جانب سوق العمل بشكل واضح إلا أنه قد تباين هذا الاحتياج من التدريب باختلاف قطاع العمل حسب ما هو موضح بالجدول السابق (٢٥) الأمر الذى أكد على قبول صحة الفرض الثالث من الدراسة.

## خلاصة النتائج:

**نخلص مما سبق إلي الآتي:**

– أنه توجد فجوة بين الدراسة بكليات التجارة والنواحي التطبيقية في مجال العمل بشكل واضح وملحوظ لدي جميع الخريجين ،وقد بلغت هذه الفجوة أقصاها لدي خريجي الجامعات الحكومية،والخريجين حديثي التخرج(٩٠-٢٠٠٢) وكذلك الخريجين الذين يعملون بالقطاع العام.وهذا يعكس أن سياسات المناهج الدراسية في مجال إعداد الخريجين لم تكن علي المستوي المطلوب،ولم تأخذ في اعتباراتها إعداد الخريج لسوق العمل سواء من ناحية المعرفة الأساسية أو المهارات المطلوبة لسوق العمل.

–أن وجود أقسام جديدة (لغات) داخل كليات التجارة لم يؤدي إلي ضيق هذه الفجوة بشكل واضح حيث أن درجة مساهمتها كانت بشكل ضئيل جدا لم يتناسب مع الجهود المبذولة في إعداد هذه الأقسام والاهتمام بها من جانب المسئولين.

–أن خريجي الجامعات بكليات التجارة المختلفة يحتاجون إلي تدريب مستمر وَاسع النطاق من قبل جهات العمل مما يؤدي إلي زيادة الإنفاق علي التدريب من قبل هذه الجهات،وكذلك عدم قدرة العاملين علي القيام بواجباتهم خلال فترة التدريب في مجال عملهم.وهو ما يشكل عبء علي جهات العمل كان سيقل لو أن الجامعات قد ساهمت بشكل مرضي في إعداد خريجيها لسوق العمل.

لم يسهم خريجي أقسام اللغات بشكل ملحوظ في خفض احتياجات التدريب من قبل جهات العمل.

ولم يقتصر التدريب علي جهات عمل معينة إلا أن جميع الجهات في احتياج كبير لتدريب الخريجين علي العمل إلا أنه قد تباينت درجة هذه الاحتياجات.

## التوصيات:

**من خلاصة نتائج الدراسة نوصي بالآتي:**

- تحديد احتياجات سوق العمل الفعلية.
- تدريب الطالب الجامعي في الأقسام المختلفة أثناء الدراسة علي القيام بمهام العمل والتغلب علي مشاكل العمل والتفكير فيها،وذلك من خلال الاهتمام بذلك علي الجانبين الخاصين:

*المعرفة الأساسية

*المهارات(العملية،الخاصة).

- تطوير المناهج الدراسية بما يعكس هذه المفاهيم في كافة الأقسام وبشكل دائم ودوري.
- من الضروري أن يعي المسئولين بالجامعات المختلفة والقائمين علي سياسات التعليم الجامعي أن الأقسام الأجنبية ليست هي الحل لكل مشاكل الخريجين حيث المطلوب التركيز علي تطوير المناهج الدراسية،ونوعية الخريج الذي يتم تخريجه لسوق العمل وهو ما ذكرناه بعاليه .

# المراجـــــــــــــــــع

**باللغة العربية:**

إمام محمد مختار.تنمية بعض مهارات تدريس التاريخ لدي خريجي كليات التربية.رسالة دكتوراه.جامعة عين شمس.كلية التربية.١٩٨٦.

**باللغة الإنجليزية:**

**1-Brown, Jennifer V.** Technology Integration In A high School Study Skills Program. Journal Of Adolescent & Adult. Literacy. V43n7. Apr.,2000.

**2-Day, Shery 1 L, Koorland, Mark A.** The Future Isn't What It Used To Be: Student Competencies For 21 St. Contemporary Education. V 69 n1. Fall 1997.

**3-Irby, David M., & Others.** Psychomotor Skills For The General Professional Education Of The Physician. Teaching & Learning In Medicine. V3 n1. 1991.

**4-Winter, Paul** A. Recruitment Effects: The Influnce Of Sex, Job Content & Information Order On Reactions Of Applicants. Paper Presented At The Annual Meeting Of The National Council Of Professofs Of Educational Administration. Augest 1996.

**5-Rupp, Michael T., Szkudlarek, Beth A.** Perceived Needs Of Recent Graduates For Marketing-Related Knowledge & Skills: Implications For Pharmacy Education. American Journal Of Pharmaceutical Education. V55 n1. 1991.

# الاستثمار الأجنبى وأثره على العمالة فى الدول النامية

ترجمة / غادة طه
إشراف ومراجعة ترجمة / عفت البهى

تتطور الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع معتمدة على التقدم التكنولوجى وتحرر السياسات فى مجالى التجارة والاستثمار وخاصة فى الدول النامية حيث الهيئة خصبة لانتشارها وتوسعها .

وقد بلغ إجمالى مبيعات هذه الشركات عام ١٩٩١ حوالى ٤٨٠٠ مليار جنيه من الدولارات وارتفعت العمليات التجارية الداخلية إلى ١٥٠٠ مليار دولار .

وطبقاً للتقديرات الأخيرة ، فقد بلغ حجم إجمالى الاستثمار الأجنبى المباشر فى البلاد النامية عام ١٩٩٤ حوالى ٨٠ مليار دولار ، أى ٣٩% من الإجمالى العالمى وإذا استمرت الاتجاهات الحالية على نفس الشكل فسوف تفوق نسبة الاستثمار الأجنبى المباشر فى بلاد العالم الثالث ، خلال الثلاث أو الأربع سنوات القادمة ـ نسبة الاستثمار الأجنبى فى دول العالم المتقدم .

أما البلاد الأقل تقدما لم تحصل إلا على نسبة ضئيلة جداً وخاصة فى دول صحراء أفريقيا مع أنها بدأت تعمل على تعديل وتبسيط النظام الخاص بقانون الاستثمار الأجنبى المباشر بها ووضع الإجراءات الملائمة لتشجيعه .

وفى الوقت الحالى ، حيث نجد أن العالم كله يتجه نحو اقتصاديات السوق وتحرير السياسات الاقتصادية من الأفكار والقيود التى تكبل الاستثمار الأجنبى المباشر ، فقد بدأت مجالات كثيرة فى النشاط الاقتصادى تتفتح أمام المشروعات الأجنبية وتجذب الشركات متعددة الجنسيات .

لذا يركز هذا المقال على أثر الاستثمار الأجنبى المباشر على تنمية العمالة وزيادة كفاءتها.

كما يبحث العلاقة بين تدفق الاستثمار الأجنبى المباشر والعمالة

ويتناول المقال بالتحليل طبيعة الآثار المرتبة عن الاستثمار الأجنبى فى مجال العمالة وتقسيمها إلى آثار مباشرة وغير مباشرة .

أولاً : الآثار المباشرة على العمالة :

تلقسم الآثار المباشرة على العمالة إلى آثار أولية وآثار فرعية وتلتج الآثار

الأولية عن عدة عوامل منها حجم وأسلوب إنشاء المشروع الاستثمارى سواء الإنشاء منذ بداية المشروع أو عن طريق الاكتساب والتملك .

فى الحالة الأولى يتضمن الاستثمار إنشاء وحدة جديدة للانتاج وبالتالى يعمل على زيادة حجم الانتاج الاقتصادى ويؤدى إلى زيادة فى العمالة .

وفى الحالة الثانية يمكن أن يؤدى تملك مشروع قائم أو تم خصخصته حديثاً إلى زيادة أو نقص فى الحجم وبالتالى فى العمالة ، وذلك طبقاً للشروط المتفق عليها فى العقد .

كما تتحدد الآثار الأولية على العمالة عن طريق طبيعة التكنولوجيا المستخدمة التى ترتبط هى الأخرى بالعوامل الاقتصادية فى الدولة المضيفة وباتجاهات السوق .

ومن المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات تتجه على اختيار أحدث الوسائل التكنولوجية للحصول على أفضل إنتاج لمواجهة التنافس فى السوق العالمى ، ولكنها تتقيد بقدره الدولة المضيفة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة المستوردة والتكيف معها واستخدامها .

وترتبط آثار الاستثمار الاجنبى على العمالة أيضاً بمكان الإنشاء ، فعندما يكون الاستثمار فى منطقة صناعية ، فإنه يكون عرضه لمواجهة نفص العمالة ، أما المستثمر الذى يفضل إنشاء مشروعه فى منطقة نائية فإنه يعمل على إنشاء الوظائف وخلق فرص العمل ، كذلك الظروف التى يتواجد فيها سوق العمل تكون مؤثرة مثل وجود نقابة قوية أو تشريع صارم مما يجعل استخدام العمالة صعب ومكلف وبالتالى يقلل من ايجاد فرص العمل .

أما الآثار الفرعية للاستثمار الأجنبى ومدى استخدامه لنوعية الأساليب التكنولوجية الحديثة وموقع المنشآت التابعة من الشركة الأم وأثره فى تحقيق الاستراتيجية الإنتاجية والتجارية ومستويات وأنماط الكفاءات اللازمة لتشغيل المنشآت التابعة ، حيث أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة له آثاره على اختيار مستوى الكفاءات المطلوبة من الأيدى العاملة وتكاليف تدريبها .

كما أن الاستراتيجية التى تنتهجها الشركات متعددة الجنسيات مع مجموعاتها المختلفة الفرعية لها آثارها على إنشاء الوظائف واختيار الكفاءات فكل مجموعة لها مهامها المختصة بها فالبعض يعمل فى التوريد والبعض الآخر يعمل فى المناجم ، وكذلك تؤثر حكومة الدولة المضيفة على قرارات الشركة متعددة الجنسيات ، فى مجال العمالة ،

عن طريق السياسات التى تتخذها لجذب الاستثمار الأجنبى .

كما تحدد حالة السوق والحالة الاقتصادية للدول المضيفة ، الآثار الفرعية للاستثمار الأجنبى على العمالة ، فالشركات متعددة الجنسيات تتفاعل ليس فقط مع السياسات الاقتصادية التى تركز على الاستثمار والمنافسة فى السوق العالمى ولكنها تتفاعل أيضاً مع حالة السوق فى الدول المضيفة فعوامل السوق مثل زيادة الأسعار وزيادة العرض من الأيدى العاملة ، والكفاءات ، وتوافر المواد اللازمة ، والبنية الأساسية كل ذلك يؤثر على القدرة الإنتاجية وخاصة الموجهة إلى سوق التصدير ، وكلما توفرت هذه المزايا فى أسواق الدول المضيفة كلما جذبت الاستثمار الأجنبى إليها .

وتتحدد كذلك آثار الاستثمار الأجنبى المباشر على العمالة ، من خلال تطور المنافسة العالمية فى مجال الصناعة ، فإن وجود شركة كبرى متعددة الجنسيات لا تعد ضماناً كافياً للعمالة فى وسط عالم تسود فيه وسائل التكنولوجيا سريعة التطور ويتعلق الأمر بقدرة الشركة على الاستمرار فى الساحة التنافسية والحفاظ على كيانها فى السوق .

## ثانياً: الآثار غير المباشرة على العمالة :

يؤثر على الاستثمار الأجنبى على العمالة بصورة غير مباشرة من خلال عدة طرق ، فالمؤسسات التى ترتبط بالشركات متعددة الجنسيات والتى تعتبر مصادر للتوريد والتعاقد والاستشارات وتسويق منتجاتها لها آثار ايجابية عل العمالة فى حالة إذا ما احتاج المستثمر إلى زيادة فى وسائل الانتاج وزيادة فى الخدمات المحلية التى تقدم له ، وزيادة حجم المبيعات غير أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل أن تحتفظ بعلاقتها مع المؤسسات من نفس جنسياتها ، ويخشى فى هذه الحالة أن تفقد الشركات متعددة الجنسيات صلتها بالمؤسسات المحلية المماثلة .

فإن عملية إقامة علاقات وروابط بين المؤسسات يتطلب وقت ويحتاج إلى مجهود واستثمارات .

وتعود الروابط والصلات مع المؤسسات المحلية بالفائدة على الشركة متعددة الجنسيات من حيث قلة التكلفة ومساندة الدولة المضيفة متمثلة فى السياسات المطبقة عليها متضمنة استخدام العمالة والموارد المحلية ، ومن ناحية أخرى تقل متطلبات المساندة المحلية للاستثمار الأجنبى كلما اتجهت الدولة نحو اقتصاد السوق الحر ، ومع انشاء المنظمة العالمية للتجارة بدأت معظم الدول النامية تسير فى هذا الاتجاه

إن الإجراءات السائدة والمتبعة فى الدول المضيفة يمكن أن تلعب دوراً عظيماً فى تحسين قدرات المؤسسات المحلية المرتبطة بالاستثمار الأجنبى وتطوير وتنمية العمالة فتقوية الروابط مع الموردين

المحليين تعد وسيلة هامه لنشر الوسائل التكنولوجية الحديثة وتنمية الكفاءات وبالتالى مساعدة هذه المؤسسات على النهوض والوصول إلى أسواق التصدير ، بالإضافة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تساهم فى تشجيع استثمارات الموردين الأجانب المتصلة بهم فى البلاد الأخرى مع هؤلاء المحليين

وتستفيد المؤسسات المحلية التى تتنافس مع الشركات متعددة الجنسيات من مزايا وعيوب هذا الوضع ، ومن بين هذه المزايا ، أن المؤسسات المحلية تزيد من فعاليتها وكفاءتها لتواجه التنافس مع الشركات الأجنبية الكبيرة ، كما تعمل على استخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

وفى المقابل يمكن أن تؤدى هذه المنافسة إلى تأثير سلبى على المؤسسات المحلية فينتهى بها الأمر إلى التصفية .

لذا ، فإن الآثار غير المباشرة على العمالة تتعلق بقدرة المؤسسات المحلية على المنافسة .

وفى حالة المؤسسات المحلية القادرة على التنافس ، تزيد من قدرتها الإنتاجية والتصديرية ويؤدى ذلك بالتالى إلى انشاء وظائف جديدة وزيادة فرص العمل .

كما يؤدى نجاح الشركات الأجنبية إلى عنصر جذب لمزيد من المستثمرين الأجانب مما يكون له أكبر الأثر على زيادة العمالة .

وتلاحظ أن وجود الشركات متعددة الجنسيات لها تأثيرات واضحة فى مجالات كثيرة داخل البلد المضيفة ، مثل العلوم والتكنولوجيا ، والتعليم والتدريب ، وتطوير التجارة ، وإعداد السياسات الاقتصادية .

وقد تكون هذه الآثار ايجابية إذا ما أدت إلى تنشيط الجهود المحلية وتدعيم الأساليب التكنولوجية وعملت على تحسين معايير الجودة وتقوية الروابط والعلاقة بين المصنع والمنشآت البحثية وتطوير وتنمية أساليب التعليم والتدريب ومضاعفة الجهود المبذولة فى مجال التصدير .

وقد أثبتت نظم الاقتصاد الصناعى الحديثة، فى كل من سنغافورة وماليزيا أن مثل هذه النتائج تحدث فى الواقع وتم تشجيعها من الحكومات التى أقتنعت بها وأرادت أن تستفيد منها بصورة ايجابية .

يتبين من هذا التحليل أن آثار الاستثمار الأجنبى المباشر على العمالة عملية متداخلة وأن السياسات المتبعة يمكن أن تلعب دوراً هاماً وأساسياً فى تنمية العمالة .

# Tourism and Recreation in Rural Areas : The case of Wales

**Dr. Ghada Aly Hammoud** — **Assistant Professor**
**Dr. Mona Farouk Haggag** — **Assistant Professor**
Faculty of Tourism and Hotel Management
**Helwan University**
**(بحث محكم)**

Introduction

Domestic tourism is dominating the world tourism traffic as four out of five tourist trips are organized on local scale particularly in the most developed western countries. Domestic tourism is characterized by stability more than international travel considering the prevailing international unpredicted circumstances ( Wall, 1994 )

Rural destinations are mainly visited by domestic travelers as cities like London, Paris and New York still have their attractiveness to international visitors.

Many terms are nowadays used to describe tourism activity in rural areas such as agritourism, agrotourism, farm tourism, rural tourism, soft tourism, alternative tourism, eco tourism, green tourism, forest tourism and others. These varieties of terms have different meanings from one country to another (Roberts et al, 2001a)

Rural tourism is always related to the countryside where travel activities prevail, although in the middle ages, countryside was considered as a dangerous atmosphere forbidden for travelers. Starting from the mid-nineteenth century, countryside was explored by travelers as a tourism destination. The twentieth century witnessed great change in the travelers motivations and purpose of travel ( Dann, 1997). Nowadays, this change is considered a modern trend characterized by the return back to mother nature away from pollution associated with urbanization ( Meyer, 1990 )

Rural tourism is defined as "visitor activity in rural areas, including inland and coastal locations, open countryside and villages and small towns" (English Tourist Board, 1995)

Nowadays, tourism and recreation in rural areas is a more appropriate term than rural tourism and recreation. Definitions of rural areas tend to express "cultural differences between, and functional requirements within, regions and countries, the varying parameters of

which supranational overviews have attended to grapple" (Roberts et al, 2001b)

In general, European rural tourism flourished due to the new trend prevailing among the younger generations who left their main jobs as farmers to different professions. This lack of interest in agriculture paved the way to rural tourism to be an alternative source of sustainable development ( Tribe et al , 2000 )

The UK is considered one of the most important leading European countries for international tourism. In 1995 and up till year 2000, the UK destination was ranked number four among the European destination , arrivals in year 2000 were estimated by 25.209 million tourists with 19.464 US$ million (British Tourist Authority, March 2002)

Wales is a small country of some 2.8 million people, located on the western edge of Europe next to a large neighbor which, along with England, Northern Ireland and Scotland, formed part of the United Kingdom.

Data from studies of place perception and rural tourism development, urban tourism, seaside holiday results, and the international tourism to Wales are used to analyze critically tourism in the context of the core-periphery axiom (Oven, R. et al, 1999)

Tourism plays a great role in the Welsh economy. The development of tourism in Wales is associated with the development of the Railway network in the U.K. Today tourism represents about seven percent of Wales GDP generating L 2 billion annually (Morgan et al, 2002 ). This percentage is considered more to the economy of Wales than it does to that of Scotland, Northern Ireland or England. In addition, Tourism contributes over L 5 million a day to the Welsh economy (Wales Tourist Board, 2001-2002)

Domestic U.K. visitors represent the most important component of tourism demand for Wales. Holidays represent the most important purpose for tourism in Wales (65%)which include seaside and leisure activities.

Moreover, business tourism and visiting friends and relatives are another common types of travel prevailing in Wales. The peak season of tourism in Wales is considered in June, July and August accounting to more than one third of all tourism trips (37%) (Wales Tourist Board, 1999)

## Objectives of the Study

The study aims at evaluating tourism in Wales as a case study of rural tourism in the U.K. This will be achieved through diagnosing and analyzing the main purpose of travel, attitudes, motivations and holiday

behavior of both overseas and domestic tourism to Wales. Activities practiced and facilities available in rural areas and levels of satisfaction are also diagnosed and analyzed

## Methodology

Face to face interviews were conducted with a random sample of both international and domestic visitors, 1000 questionnaires were distributed of which 830 returns were obtained

### Results and Discussion

### Age Categories

The age categories of respondents were clearly shown in the following table

Table ( 1 ) Age Groups of Respondents

| Age Categories | No. of respondents | % |
|---|---|---|
| 16 years to under 25 years | 109 | 13.13 |
| 25 years to under 35 years | 210 | 25.30 |
| 35 years to under 45 years | 330 | 39.76 |
| 45 years to under 55 years | 90 | 10.85 |
| 55 years and over | 91 | 10.96 |
| **Total** | **830** | **100** |

It was concluded that the majority of respondents (39.76%) were between 35 years and under 45 years old, This was followed by the age category of 25 years and under 35 years old with a percentage of 25.30. The remainder categories represented by 13.13% for 16 years and under 25 years group and nearly 11% for both the categories of 45 years and under 55 years old and over

## Respondents' Nationalities

Table (2) below summarized the nationalities of the respondents

**Table (2) Respondents' Countries of Origin**

| Respondents' Nationalities | No. of Respondents | % |
|---|---|---|
| **British Visitors** | 560 | 67.47 |
| Overseas Visitors | 270 | 32.53 |
| **Total** | **830** | **100** |

Data in table (2) indicated that British visitors represented 67.47% while overseas visitors were only 32.53% which reflected that most visitors to rural areas were domestic tourists due to the proximity of these rural areas to the main cities which permitted them to spend their weekends in the neighborhood

## British Visitors

An illustration of the region of origin of domestic (UK) visitors to Wales was shown clearly in table (3)

**Table (3) Region of Origin of Domestic (UK) Visitors to Wales**

| Region of origin | No. of respondents | % |
|---|---|---|
| England | 420 | 75.00 |
| Scotland | 40 | 7.14 |
| Wales | 80 | 14.29 |
| Ireland | 20 | 3.57 |
| Total | 560 | 100 |

It was illustrated from the above table that English citizens represented the highest percentage with (75) followed by Welsh citizens (14.29%), Scottish (7.14%) and finally the Irish with a very poor percentage (3.57)

## Main Nationalities of Overseas Visitors

The nationalities of the overseas visitors were illustrated clearly in table (4) that indicated the main countries of origin of the overseas visitors to Wales

Table (4) Main Countries of Origin of Overseas Visitors

| Country of Origin | No. of respondents | % |
|---|---|---|
| USA | 149 | 55.19 |
| Germany | ·77 | 28.52 |
| Netherlands | 10 | 3.70 |
| France | 21 | 7.78 |
| Scandinavian countries | 2 | 0.74 |
| Italy | 4 | 1.48 |
| Spain | 3 | 1.11 |
| Others | 4 | 1.48 |
| Total | 270 | 100 |

It is concluded that 55.19% of rural visitors were from the States which indicated that United States of America was considered the main generating market to the Welsh rural areas followed by the German market representing 28.52%, France represented 7.78% whilst 3.7% of the respondents were from the Netherlands, All other single countries of origin accounted for less than 1.5%

## Gender Attributes

Gender attributes results revealed that 57% were females whilst the remaining percentage (43) were males

## Length of Stay

The length of stay of rural visitors were illustrated in the table below

### Table (5) Average Length of stay by British and Overseas Visitors to Wales

| Duration Attribute | British | % | Overseas | % |
|---|---|---|---|---|
| One day excursion | 125 | 22.32 | 125 | 46.29 |
| 2-4 days | 390 | 69.64 | 43 | 52.97 |
| 5-7 days | 40 | 7.15 | 2 | 0.74 |
| More than a week | 5 | 0.89 | - | - |
| **Total** | **560** | **100** | **270** | **100** |

Results deducted from table (5) pinpointed that rural visits consumed short length of stay in the destination considering overseas or British visitors. The majority of respondents stayed from one to 4 days. British who stayed more than a week represented only less than 1% while the table above showed that overseas visitors never stayed more than a week in the Welsh rural areas

### Types of Accommodation

Types of accommodation available to the tourists in Wales werere clearly illustrated in the following table

### Table (6) Accommodation used by Domestic (UK) and Overseas Visitors to Wales

| Type of accommodation used | British | % | Overseas visitors | % |
|---|---|---|---|---|
| Guest houses (Bed & Breakfast) | 13 | 2.32 | 52 | 19.26 |
| Hotels | 51 | 9.11 | 83 | 30.74 |
| Youth hostels | 22 | 3.93 | 42 | 15.56 |
| Campsites | 34 | 6.07 | 10 | 3.70 |
| Caravans | 126 | 22.5 | 5 | 1.85 |
| Cottages and chalets hired | 146 | 26.07 | 50 | 18.52 |
| Friends and relative homes | 168 | 30.0 | 28 | 10.37 |
| **Total** | **560** | **100** | **270** | **100** |

Data tabulated in table (6) regarding the British respondents revealed that the majority of them preferred staying at their friends and relatives homes with a percentage of 30 followed by 26.07 % who chose to stay in cottages and chalets hired. Caravans were chosen by 22.5% of the respondents whilst the other types of accommodation ranged from 9.11% to 2.32%. Concerning the overseas visitors , hotels came first with a percentage of 30.74, followed by guesthouses (B&B) 19.26% and cottages and chalets hired represented 18.52%. Other types of accommodation chosen by overseas visitors ranged from 15.56 % (youth hostels) to 1.85 % (caravans)

## Mode of Transport

Similar to accommodation, respondents were asked to identify the mode of transport used to reach the rural destination

### Table (7) Form of Transport used for Journeys by British and Overseas Visitors to Welsh Rural Areas

| Mode of transport | British | % | Overseas Visitors | % |
|---|---|---|---|---|
| Private car | 224 | 40 | - | - |
| Hired car | 13 | 2.32 | 42 | 15.55 |
| Railways | 220 | 39.28 | 162 | 60 |
| Bus | 103 | 18.40 | 66 | 24.45 |
| **Total** | **560** | **100** | **270** | **100** |

British tourists visiting Welsh areas preferred to travel by their own cars (40%) followed by rails (39.28%), 18.40% used the bus as the main mode of transportation , Hired cars were the least mode of transport chosen by (2.32%). On the contrary, overseas preferred the rails (60%) due to the fact that railway in Britain was considered as one of the factors of attractions to overseas visitors due to the beautiful scenery. Whilst 24.45% preferred the bus and only 15.55% used hired cars

## Propensity to Travel

British and overseas respondents were asked about their propensity to travel to rural destinations, the results were shown in table (8)

### Table (8) Propensity to Travel

| Attribute | British | % | Overseas | % |
|---|---|---|---|---|
| One trip per year | 15 | 2.68 | 199 | 73.70 |
| 2-4 trips per year | 180 | 32.14 | 71 | 26.30 |
| 5 and more per year | 365 | 65.18 | - | - |
| Total | 560 | 100 | 270 | 100 |

Results indicated from table (8) showed that British tourists propensity to travel to rural areas was very high,(65.18%) had five trips and over annually followed by 32.14% had from 2-4 trips per year. The remainder percentage 2.68% had only one trip per year.

Regarding the overseas visitors , the majority (73.70%) had one trip per year whilst the remainder percentage (26.30) participated in 2 to 4 trips a year

## Activities Practiced in Rural Areas

The varied scenic beauty of the region's countryside is reflected in the rural areas of outstanding natural beauty landscape designation providing considerable opportunity to rural tourism

The Welsh countryside is enjoyed through a wide range of activities from traditional country life pursuits such as fishing and shooting, more passive enjoyment such as walking or horse riding, outdoor recreation such as golf or horse riding.

Listed below were the main types of attraction and activities undertaken on holiday rural trips

**Table (9) Activities Undertaken on Holiday Trips***

| Activity | Respondents | % |
|---|---|---|
| Fishing | 215 | 6.67 |
| Indoor swimming | 201 | 6.24 |
| Horse riding | 307 | 9.53 |
| Field and nature study/ bird watching | 513 | 15.93 |
| **Wild life attractions** | **615** | **19.09** |
| **Walking** | **703** | **21.83** |
| **Hiking** | **630** | **19.56** |
| **All** | **28** | **0.87** |
| **Other** | **9** | **0.28** |
| **Total** | **3221** | **100** |

**Possibility of more than one choice**

**Visitors to Welsh rural areas preferred to walk in the countryside (21.83%), as walking is considered the most popular activity pursued in the countryside on holiday, It is enjoyed by all age groups and both sexes followed by hiking (19.56%)**

**Wild life attractions were undertaken by 19.09% of the total population whilst field and nature study and bird watching were chosen by 15.93 % of the respondents. Horse riding represented only 9.53% followed by indoor fishing activities which was practiced by 6.67% of the total population. Indoor swimming was practiced by 6.24% of the respondents. All activities were practiced by only**

0.87% of the population whilst only 0.28% chose the item (other) which signified that among the population of the study, there were others who preferred visiting museums, gardens, theme parks, historic houses and galleries, country parks and mountain biking and cycling. Most cyclists on holiday did not want to cycle every day and therefore attractive countryside and a range of other activities and attractions were offered for all age groups, Most frequent cyclists preferred cyclist-friendly accommodation with somewhere to store and repair bicycles (Wales Tourist Board, 1999)

## Quality of Services offered at Rural Areas

Respondents were asked to rate their level of satisfaction with different elements. The table below provided levels of satisfaction of services offered in Welsh rural areas

### Table (10) Levels of Satisfaction Amongst Rural Visitors

| Attribute | Excellent | % | Good | % | Fair | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Quality of accommodation | 602 | 72.53 | 156 | 18.79 | 72 | 8.68 |
| Quality of food | 664 | 80 | 154 | 18.56 | 12 | 1.44 |
| Levels of cleanliness | 714 | 86.02 | 60 | 7.23 | 56 | 6.75 |
| Booking of trips and accommodation | 720 | 86.75 | 98 | 11.80 | 12 | 1.45 |
| Public toilets | 598 | 72.05 | 230 | 27.71 | 2 | 0.24 |
| Café and tea rooms | 42 | 5.06 | 113 | 13.61 | 675 | 81.33 |
| Shops | 63 | 7.59 | 172 | 20.73 | 595 | 71.68 |
| Public transport | 21 | 2.53 | 164 | 19.76 | 645 | 77.71 |
| Telephones | 260 | 31.32 | 515 | 62.04 | 55 | 6.62 |
| Signage | 631 | 76.02 | 149 | 17.96 | 50 | 6.02 |
| Banks and post offices | 650 | 8.31 | 97 | 11.69 | 83 | 10 |
| Hospitality of local residents | 800 | 96.38 | 30 | 3.62 | - | - |

Data tabulated in table (10) clearly signified that the highest satisfaction levels were due to local residents' hospitality, levels of cleanliness, booking of trips. Moreover, results showed that 80% of the population were satisfied with the quality of food offered by Welsh rural areas which indicated that there was an important linkage between tourism and agrarian rural economy, the role of cuisine for tourism, to be an appropriate and successful rural development tool such as stimulating locally rooted food including

non standardized organic food (Boyne et al, 2001and Henderson, 2000)

Signage was estimated as excellent by 76.02% as signing and information points could according to (Appleton et al, 2000) influence the behavior of visitors once they arrive at a given location and directing them along particular routes and out of congested areas and introducing them to areas which they might not be aware of, thus, increasing the visitor experience.

## Post Visit Evaluation

The post visit evaluation was clearly illustrated in the table below

Table (11) Post Visit Evaluation*

| Attribute | No. of Respondents | % |
|---|---|---|
| Beautiful scenery | 792 | 21.82 |
| Beautiful unspoiled countryside | 815 | 22.46 |
| Beautiful unspoiled coastline | 797 | 21.96 |
| Wild landscape | 613 | 16.89 |
| Good hiking and walking destination | 612 | 16.87 |
| Total | 3629 | 100 |

- Possibility of more than one choice

Post visit evaluation was pinpointed in table (11) which indicated that beautiful unspoiled countryside was the highest attraction of Wales (22.46%) followed by beautiful unspoiled coastline (21.96%) , beautiful scenery (21.82%). wild landscape attribute was only chosen by 16.89% followed by hiking and walking destination with 16.87%

## Visitors Pre and Post Visit

Visitors pre and post visit expectations were described in the following table

Table (12) Expectations Versus Satisfaction

| Attribute | No. of respondents | % |
|---|---|---|
| Satisfied | 801 | 96.50 |
| Unsatisfied | 29 | 3.50 |
| Total | 830 | 100 |

The majority of the population (96.50%) were highly satisfied and described their visit as having been better than expected whilst only 3.50% were unsatisfied

## Conclusion and Recommendations

### Conclusion

Tourism played a significant role in the Welsh economy, rural tourism flourished in Wales due to the natural beauty of the countryside and green landscape. Most visitors to rural areas were domestic tourists due to the proximity of this rural areas to the main cities. The English citizens represented the highest percentage of tourists visiting Wales followed by Welsh citizens, Scottish and finally the Irish.

Considering the overseas visitors, it was concluded that the majority of rural visitors were from the United States of America followed by the German and the French market.

Generally, it was concluded that rural visits consumed short length of stay in the destinations considering the overseas and the British visitors. The average length of stay was from one to four days and most of the British tourists had a very high propensity to travel to rural areas (5 trips or more per year) while the majority of the overseas visitors had one trip per year.

There were wide types of accommodations available to the tourists in Wales, these types ranged from guest houses (Bed and breakfast), hotels, youth hostels, campsites and caravans. The majority of British tourists still preferred staying at friends and relatives home while overseas tourists preferred hotels and guesthouses.

Concerning the mode of transport, British tourists visiting rural Wales preferred their own cars whilst overseas visitors preferred rails. The most common activities practiced in Welsh rural areas were walking, hiking, horse riding and field and nature study.

In general, Visitors expressed high level of satisfaction with the quality of services offered at Welsh rural areas and the majority of them expressed also their enjoyment which exceeded their expectations highlightening that in general terms, the holiday experience in Wales was very positive.

### Recommendations

Worldwide, in order to promote rural tourism, destinations should provide a high quality environment, diverse and value for money visitor experience and revenue to support businesses, jobs and services benefiting everyone in the community. This can be achieved

through examining and assessing the range of products and services that can be developed.

As tourism and environment are mutually dependent, new development should consider the quality of the environment as tourism resource nevertheless, additional development will be necessary to meet new demands as part of the change and innovation necessary to living countryside. Thus new development projects should regard sustainability by emphasizing quality and need to consider the impact on the environment. Consequently, this will lead to preserve the region's both natural and man made resources, enhance the rural tourism experience and raise the citizens' quality of life.

Marketing rural destinations should consider the need to change the emphasis away from quantitative point of view (maximizing visitors' number) to a qualitative form which seeks to optimize local benefits and consider the carrying capacity of the destination visited. In this way, destinations can maintain visitor satisfaction , safeguard their rural areas and retain local support. A number of elements of the holiday experience need to be addressed particularly in terms of eating out, drinking, aspects of public transport and shopping.

Regarding promotional activities, destinations should put into consideration the importance of satisfied visitors for repeat visits and recommendations. They should also consider the importance of new technology and its application in promoting tourism destination particularly the Internet as a means of obtaining information and an influencer and a booking mechanism

Benefiting from the successful experience of Wales, Egypt can apply this type of tourism in many areas which can be exploited in promoting rural tourism in areas such as Cairo – Alexandria desert road, El Salhia and El Mansouria. Some of these farms already offer catering facilities but lacking modes of accommodation should they want to receive overnight visitors particularly those traveling by their own cars.

Egypt should provide various facilities such as public toilets, public telephones, infra and super structure needed for that type of tourism to flourish

## References


- Appleton, L. and Frampton, T. (September,2000) The Potential Contribution of National Trails in the UK. In Relation to Rural Tourism, Proceeding of Tourism Research 2000, University of Wales Institute (UWIC)
- British Tourist Authority(BTA) (March 2002) Tourism Quarterly, Lon., UK.,
- Boyen, S., Williams, F. and Hall, D. (2001) Gastronomic Tourism as a Vehicle for Rural Development In : Hjalages, A. and Richards, G. (eds.), Moveable Feasts : Tourism and Gastronomy in a Globalising world, Routledge, UK
- Dann, G. (1997) The Green Green Grass of Home : Nature and Nature in Rural England In : Wahab, S. et al (eds.), Tourism Development and Growth : The Challenge of Sustainability, John J. Pigram, Uk., p. 257
- English Tourist Board (1995) Department of National Heritage, Countryside Commission, Rural development Commission, Sustainable Rural tourism, Cheltenham, p. 4
- Henderson, M. (2000) Scottish Cheese? It's a Brie-z, Scotland on line, http : // www.travelscotland.co.uk/ features/ cheese.htm
- Meyer, M., July (1990) Tourism and Consciousness : The Thai-Farang Connection, Proceeding of International Sociological Association, Madrid
- Morgan, N., Prichard A.,and Pride, R. (2002) Creating the Unique Destination Proposition, Butterworth-Heinmann, UK., p.111-112
- Owen, R. and Botterill, D., Emanuel, L., Foster, N., Gale, T., Nelson, C. and Selby, M. (1999) Perceptions from the Periphery : The Experience of Wales In : Brown, F. and Hall, D. (eds.), Tourism in the Peripheral Areas of Europe : Case Studies of Tourism in Peripheral Areas, Publisher Research Center of Bornholm, U.K. pp. 15-19

- **Roberts, L and Hall, D. (2001a) Rural Tourism and Recreation : Principals to Practice, CABI Publishing, UK, p.15**
- **Roberts, L and Hall, D. (2001b) Rural Tourism and Recreation : Principals to Practice, CABI Publishing, UK, p.10**
- **Tribe, J., Font, X., Griffiths, N., Vickery, R. and Yale, K. (2000) Environmental Management for Rural Tourism and Recreation, Cassell, London, p. 4**
- **Wall, G. (1994) Tourism Alternatives in Era of Global Climatic Change In : Smith, V. and Eadington, W. (eds.), Tourism Alternatives : Potentials and Problems in the development of Tourism, John Wiley and Sons, UK., pp. 203-204**
- **Wales Tourist Board (2001-2002) Annual Report.**
- **Wales Tourist Board (1999) Visitor Statistics, UK.**

Wales Tourist Board (1999) Tourism Strategy for Wales, UK.

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

## أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .



د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

## اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .


اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠



مطابع الأهرام بكورنيش النيل